



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO
EXTERIOR

CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA
TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:
Ingenieras en Finanzas.

DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA DE PETROINDUSTRIAL MATRIZ QUITO.

PRESENTADO POR:

Lenny Elizabeth Coro Balseca
Doris Maritza Rivadeneira Jara

RIOBAMBA – ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza
Director de Tesis

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina
Miembro del Tribunal

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la Autora

Doris Maritza Rivadeneira Jara

Lenny Elizabeth Coro Balseca

AGRADECIMIENTO

“Agradecemos de manera general a todos los docentes que durante nuestra vida politécnica me han impartido sus conocimientos, de tal forma que nos permitan crecer como profesionales y desenvolvernos en el ámbito laboral con excelencia”.

Lenny Elizabeth Coro Balseca
Doris Maritza Rivadeneira Jara

DEDICATORIA

“A mis padres, mis hermanos, que han sido pilar fundamental de apoyo en mi vida politécnica, que me han permitido lograr con éxito la culminación de mi carrera”.

Lenny Elizabeth Coro Balseca

“A mis padres, por ser el pilar fundamental en mi vida, porque con su apoyo y confianza me ayudaron a vencer los obstáculos que se presentaron en este largo camino, que sin duda es el camino a mi éxito. A mi esposo, mi hija, la inspiración más grande que me ayudó a culminar con éxito y satisfacción mi carrera”.

Doris Maritza Rivadeneira Jara

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificado de autoría.....	III
Agradecimiento	IV
Dedicatoria.....	V
Índice de contenido.....	VI
Índice de figuras.....	VIII
Índice de cuadros.....	X
Índice de anexos.....	X
Introducción	XII
Capítulo I	1
1. Generalidades de la Petroindustrial.....	1
1.1. Petroecuator.....	1
1.1.1. Petroindustrial.....	1
1.1.2. Organización funcional	2
1.1.3. Misión	3
1.1.4. Visión.....	3
1.1.5. Principios	3
1.1.6. Valores institucionales	4
1.1.7. Estructura organizacional	6
1.1.8. Base legal.....	7
1.2. Gerencia del talento humano	8
1.2.1. Introducción	8
1.2.2. Evaluación del desempeño.....	9
1.2.2.1. Métodos de evaluación del desempeño.....	11
1.2.2.1.1. Métodos basados en características	11
1.2.2.1.2. Métodos basados en el comportamiento	13
1.2.2.1.3. Métodos basados en resultados	14
1.3. Las competencias	15

1.3.1.	Principales cualidades de las competencias	17
1.3.2.	Tipos de competencias.....	18
1.3.3.	Componentes de una competencia	19
1.3.4.	Modelos de competencias	21
1.3.4.1.	Modelo funcional.....	21
1.3.4.2.	Modelo conductual	22
1.3.4.3.	Modelo constructivista o integrativo	23
1.4.	Gerencia del talento humano por competencias.....	23
1.4.1.	Objetivos de un sistema de competencias	24
1.4.2.	Implantación del sistema	25
1.4.3.	Competencias organizacionales.....	26
Capítulo II	28
2.	Diagnostico situacional de Petroindustrial	28
2.1	Introducción.....	28
2.2	Análisis del talento humano existente en Petroindustrial.	28
2.2.1	Estructura orgánico- funcional de la unidad administrativa.....	34
2.3	Unidad administrativa.....	35
2.4.	Análisis interno.....	35
2.4.1.	Factores clave internos.....	36
2.5	Perfiles estratégicos internos.	37
Capítulo III	39
3.	Diseño del sistema de evaluación de desempeño por competencias.....	40
3.1	Objetivos	40
3.2.	Definición de competencia	40
3.2.2.	Sistema de evaluación del desempeño por competencias	41
3.2.2.1.	Evaluación de 360º	41
3.2.2.2.	Involucrados en el sistema de evaluación.....	44
3.2.2.3.	Ítems a evaluar	44
3.3.	Diccionario de competencias	45
3.3.1.	Competencias cardinales	45
3.3.2.	Competencias y comportamientos para niveles ejecutivos	60
3.3.3.	Competencias y comportamientos para niveles intermedios:.....	79
3.4.	Perfiles requeridos en los puestos	91

3.4.1.	Perfil requerido para niveles de mando	91
3.4.2.	Perfil requerido para nivel intermedio	92
3.5.	Diseño del formulario para calificar el desempeño.....	93
Capítulo IV	96
4.	Aplicación del sistema de evaluación de desempeño.....	96
4.1.	Proceso de ejecución de la evaluación	96
4.1.1.	Socialización de los conceptos de las competencias cardinales y específicas.....	96
4.1.2.	Realización de las evaluaciones.....	96
4.1.3.	Tabulación de los resultados	97
4.1.4.	Resultados.....	97
4.1.5.	Conclusiones y recomendaciones	126
4.1.5.1.	Conclusiones	126
4.1.5.2.	Recomendaciones	127
Resumen	128
Summary	129
Bibliografía	130
Anexos	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº	Título	Página
1	Organigrama Petroindustrial matriz Quito.....	6
2	Métodos que miden características.....	13
3	Métodos basados en el comportamiento.....	14
4	Métodos basados en resultados.....	15
5	Definiciones de competencias.....	16
6	Personal de Petroindustrial por distrito.....	29
7	Personal por rango de edad en Petroindustrial.....	32
8	Organigrama funcional.....	33

9	Organigrama Departamental Unidad Administrativa.....	34
10	Palabras clave.....	40
11	Evaluaciones.....	43
12	Grados de calificación.....	44
13	Departamento de Servicios Administrativos.....	96
14	Evaluación: Jefe de Servicios Administrativos.....	98
15	Evaluación: Analista 1 de Servicios Administrativos.....	99
16	Evaluación: Analista 2 de Servicios Administrativos.....	100
17	Departamento de Personal.....	101
18	Evaluación: Jefe de Personal.....	103
19	Evaluación: Analista de Personal.....	104
20	Evaluación: Especialista de Personal 01.....	105
21	Evaluación: Especialista de Personal 02.....	106
22	Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos.....	107
23	Evaluación: Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos.....	109
24	Evaluación: Analista de Desarrollo de Recursos Humanos.....	110
25	Evaluación: Especialista de Desarrollo de Recursos Humanos.....	111
26	Departamento de Bienestar Social.....	112
27	Evaluación: Jefe de Bienestar Social.....	114
28	Evaluación: Trabajadora Social.....	115
29	Evaluación: Especialista de Bienestar Social.....	116
30	Departamento de Archivo Central y Técnico.....	117
31	Evaluación: Jefe de Archivo Central y Técnico.....	119
32	Evaluación: Analista de Archivo General y Técnico 1.....	120
33	Evaluación: Analista de Archivo General y Técnico 2.....	121
34	Unidad Administrativa.....	122
35	Evaluación: Jefe de la Unidad Administrativa.....	123
36	Evaluación: Secretaria de la Unidad Administrativa.....	124

ÍNDICE DE CUADROS

Nº	Título	Página
1	Competencias según HAY MCBER.....	26
2	Personal de Petroindustrial por distrito.....	29
3	Personal por áreas de gestión.....	30
4	Personas por rango de edad.....	31
5	Factores clave internos.....	35
6	Matriz de perfiles estratégicos internos.....	37
7	Perfil requerido para niveles de mando.....	90
8	Perfil requerido para nivel intermedio.....	91

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº	Título	Página
1	Tabulación de datos de la evaluación 360º para el Jefe de Servicios Administrativos.....	130
2	Tabulación de datos de la evaluación 360º para el Analista 1 de Servicios Administrativos.....	132
3	Tabulación de datos de la evaluación 360º para el Analista 2 de Servicios Administrativos.....	133
4	Tabulación de datos de la evaluación 360º para el Jefe de Personal.....	134
5	Tabulación de datos de la evaluación 360º para el Analista de Personal.....	136
6	Tabulación de datos de la e. 360º para el Especialista de Personal 01...	137
7	Tabulación de datos de la e. 360º para el Especialista de Personal 02...	138
8	Tabulación de datos de la e.360º para el Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos.....	139

9	Tabulación de datos de la evaluación 360° para el Analista de Desarrollo de Recursos Humanos.....	141
10	Tabulación de datos de la evaluación 360° para el Especialista de Desarrollo de Recursos Humanos.....	142
11	Tabulación de datos de la e. 360° para el Jefe de Bienestar Social.....	143
12	Tabulación de datos de la evaluación 360° para la Trabajadora Social.....	145
13	Tabulación de datos de la evaluación 360° para el Especialista de Bienestar Social.....	146
14	Tabulación de datos de la e. 360° para el Jefe de Archivo y Técnico.....	147
15	Tabulación de datos de la evaluación 360° para el Analista de Archivo Central y Técnico 1.....	149
16	Tabulación de datos de la evaluación 360° para el Analista de Archivo Central y Técnico 2.....	150
17	Tabulación de datos de la evaluación 360° para el jefe de la Unidad Administrativa.....	175
	1	
18	Tabulación de datos de la evaluación 360° para la Secretaria de la Unidad Administrativa.....	153

INTRODUCCIÓN

El Diseño y aplicación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias en la unidad administrativa de petroindustrial matriz quito, nace de la iniciativa de mejorar el desempeño del talento humano a través de la aplicación de herramientas que permitan conocer las fortalezas y deficiencias del mismo. Para el cumplimiento de este cometido primero se revisaran conceptos de gerencia del talento humano, herramientas para la evaluación de desempeño, y las competencias que deben existir dentro de una organización, de determinaran además generalidades acerca de la empresa para poder tener una visión más amplia de la misma.

Se realizará un diagnostico sobre la situación actual del talento humano, para determinar el número de personas que trabajan en el área, organigramas y demás información que servirá para el diseño del sistema de evaluación

Dentro del diseño del sistema de evaluación por competencia se ha optado por la evaluación de 360° por lo mismo se definirán conceptos, tipo de competencias, se conocerá el proceso para la implementación de la evaluación de 360°, cuáles serán los involucrados dentro del sistema de evaluación, para luego realizar un diccionario de competencias, en el cual se definirá la competencia y los diferentes grados en los cuales se puede desenvolver, desde el grado “A” el cual será el modelo del rol hasta el nivel “E” el cual significará que necesita desarrollar significativamente dicha competencia. Se determinaran también los perfiles requeridos en cada uno de los puestos tanto para los niveles de mando como para los niveles intermedios, por ultimo para terminar con el diseño del sistema de evaluación se diseñaran los formularios para la calificación de desempeño.

Por último se aplicaran los formularios, se tabulara la información, se graficara y se determinara las competencias que necesiten desarrollarse.

CAPÍTULO I

1. Generalidades de la Petroindustrial

1.1. Petroecuador

La Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, **PETROECUADOR**, tiene por objeto el desarrollo de actividades en todas las fases de la industria petrolera en el país.

PETROECUADOR es la matriz ejecutiva de un grupo formado por tres empresas filiales, especializadas en las siguientes actividades hidrocarburíferas:

- Exploración y explotación: PETROPRODUCCIÓN
- Industrialización: PETROINDUSTRIAL
- Comercialización y transporte: PETROCOMERCIAL

En el ejercicio de sus actividades, PETROECUADOR y sus empresas filiales preservan el equilibrio ecológico, previniendo y controlando la contaminación ambiental, así como evitando que sus actividades afecten negativamente a la organización económica y social de las poblaciones asentadas en las zonas donde éstas se realizan.

1.1.1. Petroindustrial

PETROINDUSTRIAL es la filial de PETROECUADOR encargada de transformar los hidrocarburos mediante procesos de refinación para producir derivados que satisfagan la demanda interna del país.

1.1.2. Organización funcional

PETROINDUSTRIAL está estructurada por: el Consejo de Administración, la Vicepresidencia, la Subgerencia de Operaciones, la Subgerencia de Proyectos y dependencias técnico administrativas de gestión empresarial.

El Consejo de Administración de PETROECUADOR es el órgano superior de dirección, encargado de formular las políticas y de controlar su cumplimiento.

El Vicepresidente de PETROINDUSTRIAL es el representante legal de la empresa y el responsable directo de la gestión técnica, financiera y administrativa de la filial.

PETROINDUSTRIAL, tiene los siguientes Complejos Industriales en el país:

Refinería Estatal Esmeraldas. (REE)

La Refinería Estatal Esmeraldas fue diseñada y construida entre 1975 y 1977 para procesar 55.000 barriles por día (BPD). Su primera ampliación, a 90.000 BPD se produjo en 1987 y en 1997 se amplió su capacidad de procesamiento a 110.000

BPD, adaptándose para procesar crudos más pesados y de menor calidad e incorporando nuevas unidades para mejorar la calidad de los combustibles y minimizar el impacto ambiental.

Refinería La Libertad. (RLL)

En noviembre de 1989 se revirtió al Estado Ecuatoriano la infraestructura de la refinería Anglo Ecuadorian Oilfields Ltda. y en agosto de 1990, las instalaciones de la refinería Repetrol (ex Gulf), al concluir los contratos de operación de esas compañías. Estas plantas industriales conforman la Refinería La Libertad, cuya capacidad de procesamiento es de 45.000 BPD.

Complejo industrial Shushufindi. (CIS)

Este complejo industrial está conformado por la Refinería Amazonas y la Planta de Gas Shushufindi.

La Refinería Amazonas inició su operación en 1987 procesando 10.000 BPD. En 1995 se amplió su capacidad de procesamiento a 20.000 BPD.

La Planta de Gas de Shushufindi se construyó con capacidad para procesar 25 millones de pies cúbicos de gas y su operación inició en 1984. Posteriormente se han realizado instalaciones complementarias para captar el gas natural de los campos petroleros y transportarlo conjuntamente con los licuables para su procesamiento en esta planta de gas.

1.1.3. Misión

Producir derivados de petróleo para satisfacer el mercado nacional, bajo estándares internacionales de calidad, asegurando el cuidado ambiental, con talento humano capacitado y comprometido, contribuyendo con el desarrollo del País.

1.1.4. Visión

Ser reconocidos como una empresa de primer nivel en refinación de petróleo, con personal altamente calificado, dentro de un ambiente de transparencia, excelencia operacional y responsabilidad socio-ambiental.

1.1.5. Principios

- Lealtad
- Integridad

- Responsabilidad
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Puntualidad

1.1.6. Valores institucionales

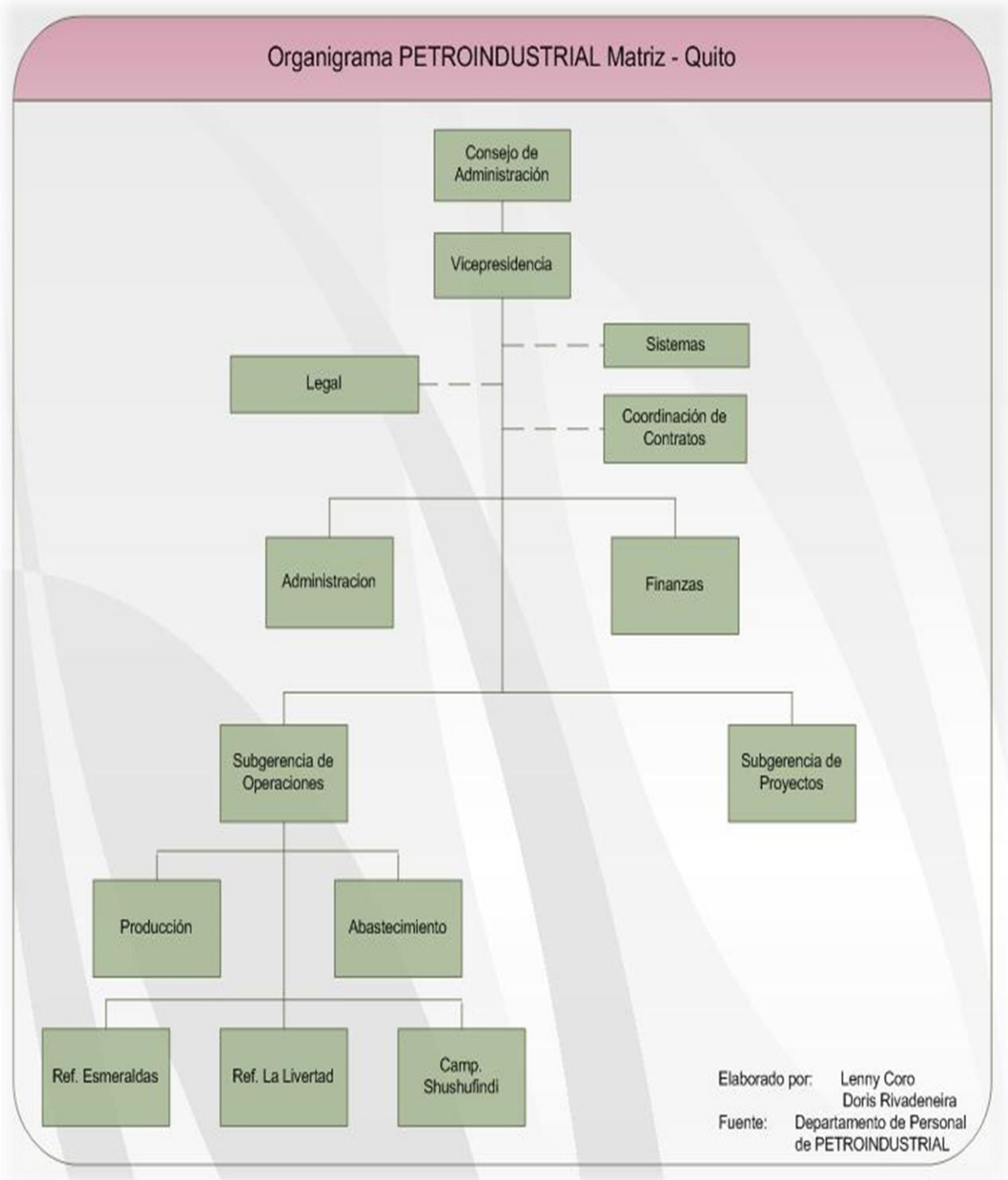
- **Recurso humano competitivo:** es el valor empresarial más importante, para lo cual PETROINDUSTRIAL fomenta el desarrollo de una cultura empresarial que valora el desarrollo personal y profesional de su personal.
- **Transparencia:** es el valor que se refleja en nuestro comportamiento y acciones diarias, de forma tal que puedan ser exhibidas, supervisadas o evaluadas sin dificultad alguna.
- **Responsabilidad socio-ambiental:** es el respeto a la integridad de la sociedad y su ambiente. PETROINDUSTRIAL como empresa comprometida con las comunidades en donde ejerce su actividad, asume la responsabilidad de velar por los derechos y oportunidades de las actuales y futuras generaciones de disfrutar de un ambiente ecológico equilibrado y promocionar el desarrollo sostenible del país.
- **Liderazgo:** Capacidad de guiar y motivar al personal hacia la consecución de los objetivos y metas empresariales.
- **Excelencia:** Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de la Empresa, basadas en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo, procesos,

implicación de las personas, mejora continua e innovación y responsabilidad socio ambiental.

- **Seguridad:** Para PETROINDUSTRIAL es prioritario garantizar la integridad física del personal y la protección de sus instalaciones; además adopta las medidas necesarias para minimizar los riesgos laborales.
- **Comprometimiento:** Identificación con la misión y visión Empresarial. Conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones

1.1.7. Estructura organizacional

Figura N° 1



1.1.8. Base legal

El 26 de septiembre de 1989 mediante Ley Especial N° 45, se crea la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador PETROECUADOR se creo bajo un sistema de empresas asociadas o holding empresarial conformado por una matriz y seis filiales:

- Petroproducción
- Petroindustrial
- Petrocomercial
- Petroamazonas
- Petrotransporte
- Petropenínsula

El 18 de agosto de 2000 se reformó la Ley Especial de PETROECUADOR, estableciendo vicepresidencias en lugar de gerencias en la tres filiales.

El 06 de abril de 2010, mediante Decreto Ejecutivo 315 publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 171, de 14 de abril de 2010, la EMPRESA ESTATAL PETRÓLEOS DEL ECUADOR (PETROECUADOR) se transformó en la EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR (EP PETROECUADOR).

1.2. Gerencia del talento humano

1.2.1. Introducción

En la administración de empresas se denomina gerencia de talento humano al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de cualquier organización. No obstante, lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización, con el objetivo principal de alinear las políticas de personal con la estrategia de la organización

Generalmente el sistema de Recursos Humanos está compuesto por subsistemas tales como reclutamiento y selección, compensaciones y beneficios, formación y desarrollo, y operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden identificarse otros subsistemas que desempeñen distintas responsabilidades relacionadas con la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.

Los constantes cambios y trasformaciones sociales que se han dado en los últimos tiempos, han producido un cambio significativo de las estructuras tradicionales y rígidas hacia sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a constituirse en una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Todo esto, ha obligado a los Gerentes de Recursos Humanos y a los Gerentes en general a identificar y aplicar sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, recurriendo a innovadoras técnicas que le permitan afrontar y

vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

1.2.2. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un tema que ha despertado innumerables opiniones favorables y otras extremadamente adversas. Sin embargo, en el Ecuador muy pocas acciones se han emprendido a fin de conseguir una verificación real y científica de sus efectos, convirtiéndose así en un tema de amplia discusión.

Haciendo una analogía con administración de la producción, existen quienes sostienen que, mientras la selección del talento humano es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos comparaciones se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y fatalista de la persona que está siendo evaluado en relación a la empresa a la cual pertenece o pretende pertenecer y del enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana.

Sin embargo, la experiencia acumulada y los últimos estudios realizados sobre este tema, es suficiente para afirmar que la Evaluación del Desempeño no puede restringirse al simple juicio superficial del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado - el evaluado - debe no sólo tener conocimiento del cambio planeado, sino también saber por qué y cómo deberá hacerse - si es que debe hacerse. Esto, sencillamente, sería una demostración de respeto y

consideración hacia el evaluado y hacia lo que de él se espera, lo cual se reflejará positivamente en el contexto de las relaciones interpersonales.

Sin embargo, generalmente se cree que las evaluaciones del desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Aunque esto puede ser cierto en ocasiones, las evaluaciones del desempeño tienen otras implicaciones más fuertes en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre empleado y empresa.

Como manifiesta Martha Alles en su libro “Desempeño por competencias”, las evaluaciones del desempeño son útiles para:¹

- Tomar decisiones de promociones y remuneración
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. El trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo y el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación: a partir de conocer como hacen la tarea pueden saber si necesitan modificar su comportamiento.

Sin embargo, si queremos ampliar aún más estos puntos, podremos encontrar que la evaluación del desempeño puede tener los siguientes fines:

- La vinculación de la evaluación al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.

¹ALLES, Martha Alicia. Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. 1ª ed. 2ª reimpresión. Editorial Granica S.A. Buenos Aires, 2005.

- Incentivo salarial para el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el líder o evaluador y los subordinados.
- Autoevaluación y mejoramiento continuo del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación y gestión de los recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño del Proyecto.
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

1.2.2.1. Métodos de evaluación del desempeño

Aunque el presente tema de tesis plantea diseñar un sistema de evaluación del desempeño por competencias, es importante hacer referencia a los distintos métodos de evaluación que existen para tener una idea más clara de hacia dónde queremos enfocarnos dentro de la presente investigación.

Los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo a aquellos que miden estas es: características, conductas y resultados.

1.2.2.1.1. Métodos basados en características

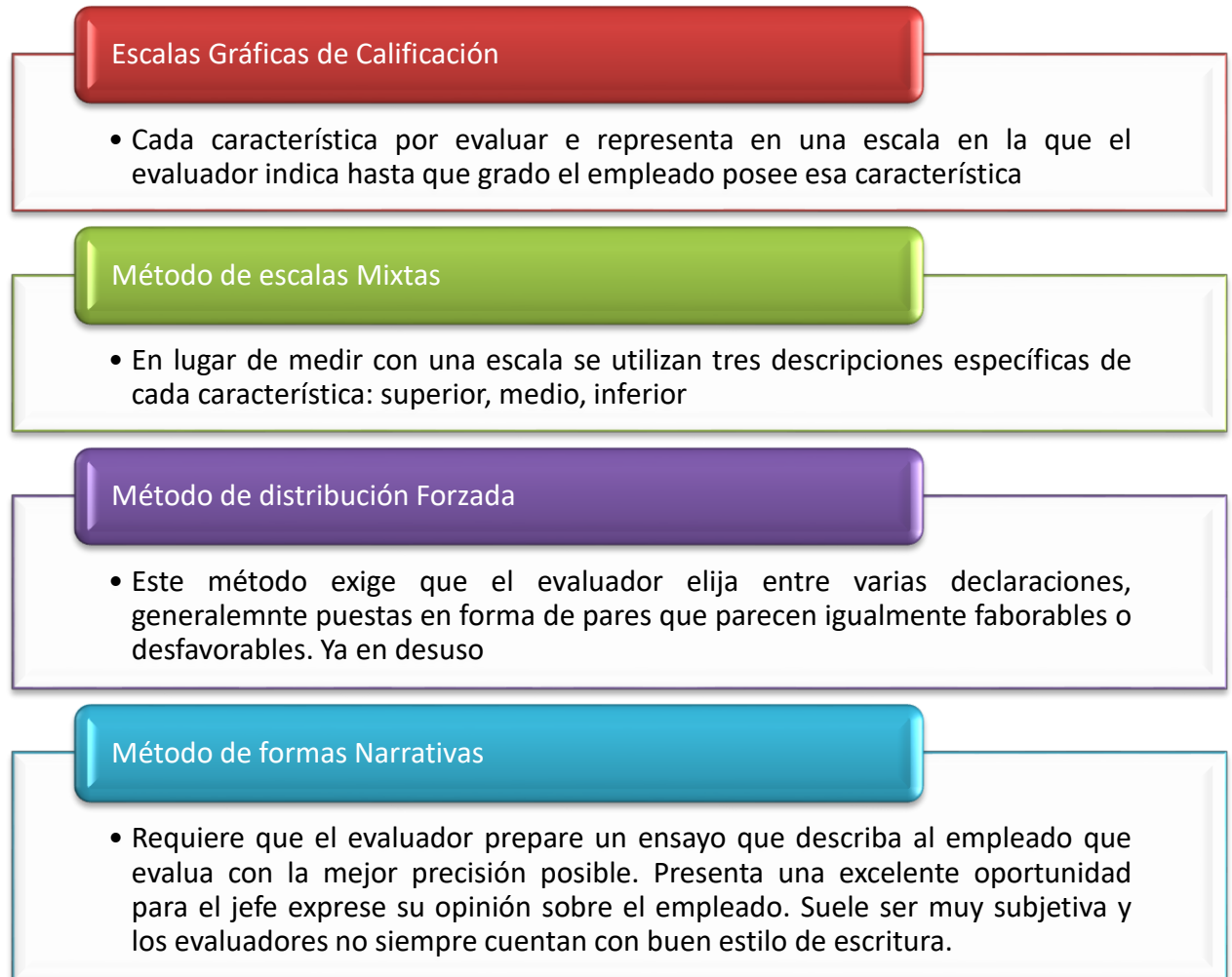
Son métodos diseñados para medir hasta que punto un empleado cumple o posee ciertas características como confiabilidad, iniciativa, creatividad o liderazgo; características que la organización considera importantes para el

desempeño actual y/o futuro. Estos métodos son fáciles de administrar y los más sencillos de implementar.

Es importante anotar que el listado de características a medir debe estar relacionado con el puesto, ya que de no ser así, la evaluación podría arrojar un resultado alejado de la realidad y producir interpretaciones subjetivas.

Los métodos que miden características más utilizados son:

Figura N° 2
Métodos que miden características



1.2.2.1.2. Métodos basados en el comportamiento

Estos métodos permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían o no exhibirse en el

puesto. La mayor utilidad que tienen es la de proporcionar a los empleados una retroalimentación adecuada de desarrollo.

Figura N° 3
Métodos basados en el comportamiento

Método de Incidente Crítico

- Se relaciona con la conducta del evaluado cuando este origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Índice Crítico es un suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

Escala Fundamentada para la medición del Comportamiento

- Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para dimensión importante del desempeño laboral.

Escala de Observación del Comportamiento

- Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta

1.2.2.1.3. Métodos basados en resultados

Estos métodos evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen de su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de los resultados supone menos subjetividad por lo cual está menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva a favor o en contra de los evaluadores.

Figura N° 4
Métodos basados en resultados

Mediciones de productividad

- Ejemplos Clásicos: Vendedores evaluados por volumen de ventas, o los trabajadores de producción sobre la base de Unidades producidas

Administración por objetivos

- Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe

En este apartado se han revisado y analizado algunos métodos de evaluación del desempeño, y aunque las empresas pueden utilizar cualquiera de ellos, es importante revisar los pro y contras de cada uno de ellos y tomar la mejor decisión sobre cual de ellos utilizar. El siguiente cuadro hace una comparación de cada uno de ellos:

1.3. Las competencias

La competencia, tal como se la conoce hoy, fue establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como la Gerencia de Recursos Humanos por Competencias.

El creador de esta metodología de gestión fue David MacClellan, para quien los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida de las personas y, generalmente están sesgados en contra de personas con niveles socioeconómicos más bajos y grupos minoritarios de diversa índole. Esto condujo a MacClelland a buscar otras variables de evaluación, a las que llamó “Competencias”.

Podemos contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo hemos seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible.

Figura Nº 5
Definiciones de competencias



1.3.1. Principales cualidades de las competencias

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad

1.3.2. Tipos de competencias

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas; así

1. Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas.
2. Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales.
3. Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.
4. Hay McBer en su Diccionario de Competencias (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.
5. Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías
6. Marta Alles, nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

En todas esas listas se han identificado “Competencias” que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes, mientras podemos encontrar competencias que son únicas y específicas y que identificar la labor de una organización en particular.

La concepción de Competencia, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.

1.3.3. Componentes de una competencia

Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que en psicología tienden a separar lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores).

Las competencias indican "formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo"ⁱ

A partir de lo expuesto los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia son:

- SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- SABER HACER: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- SABERSER: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

- SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

Además de estos contenidos necesarios, existen otros elementos que componen una competencia entre los que podemos citar:

- Motivos: Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.
- Rasgos: Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.
- Autoconcepto (imagen de sí mismo): Es el concepto que una persona tiene de sí misma en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.
- Conocimientos: Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo, programación multiobjetivo

(técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

- Habilidades: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Por ejemplo dirigir una reunión.

1.3.4. Modelos de competencias

Mundialmente se han planeado numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens (1996) establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

1.3.4.1. Modelo funcional

Orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. En este Modelo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

Una competencia funcional se define entonces como:

1. Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo.

2. Definidas por mundo productivo.
3. Conocimientos, habilidades, actitudes.
4. Se miden en el trabajo

Podemos concluir que la característica del análisis funcional expuesta es exclusivamente describir los productos, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas. Para esto, se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos.

1.3.4.2. Modelo conductual

Se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

Una competencia conductual se define como:

1. Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores.
2. Se desprenden de la estrategia de la organización.
3. Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

1.3.4.3. Modelo constructivista o integrativo

Donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

1.4. Gerencia del talento humano por competencias

La gerencia del talento humano por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Talento Humano, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para ello es necesario primero definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (qué hacemos), y a partir de los lineamientos

generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común de competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

1.4.1. Objetivos de un sistema de competencias

El objetivo primordial del enfoque de la gerencia del talento humano por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar en las empresas ecuatorianas, los siguientes objetivos:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada del talento humano.
2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.

6. La toma de decisiones do forma objetiva y con criterios homogéneos.

1.4.2. Implantación del sistema

Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la ejecución.

Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de talento humano relativos a:

1. Selección
2. Formación
3. Plan de Carrera/sucesión
4. Promoción
5. Retribución
6. Desempeño
7. Potencial

Si bien inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

1. Perfiles ideales de los puestos.
2. Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
3. Necesidades de formación individual y grupal.
4. Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.

5. Potencial de la persona a corto plazo.

Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas.

1.4.3. Competencias organizacionales

Un diccionario de competencias es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, que incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual. Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo en cualquier entidad. Las competencias empleadas en el diccionario deben ser:

1. Adecuadas al tipo de organización.
2. Adaptadas a la situación actual y deseada.
3. Exhaustivas
4. De terminología clara
5. De fácil identificación y evaluación.

Un ejemplo: tomemos la propuesta de Hay MacBer. Este autor nos brinda un modelo amplio de diccionario de competencias laborales tomando como componentes la habilidad, el conocimiento, el rol social, la imagen de uno mismo, los rasgos y los motivos que puede servirnos de base para el análisis de los perfiles, agrupando las Competencias en Conglomerados, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad.

Cuadro Nº 1

Competencias según HAY MCBER

I. Logro y Acción	1. Orientación al logro 2. Preocupación por orden, calidad y precisión 3. Iniciativa 4. Búsqueda de información
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión interpersonal 6. Orientación al servicio al cliente
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e influencia 8. Conciencia organizacional 9. Establecimiento de relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de personal 11. Asertividad y uso del poder posicional 12. Trabajo en equipo y cooperación
V. Cognitivo	13. Liderazgo de equipo 14. Pensamiento analítico 15. Pensamiento conceptual 16. Pericia (Expertise)
VI. Efectividad personal	17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso organizacional

CAPÍTULO II

2. Diagnostico situacional de Petroindustrial

2.1 Introducción

Una vez que se ha expuesto la necesidad de Desarrollar una adecuada Gestión por Competencias previo al proceso de Evaluación del Desempeño, es imprescindible previamente analizar cuál es la situación administrativa y de recursos humanos de Petroindustrial. Esta información permitirá desarrollar un mejor modelo de Competencias cardinales y específicas para todos los puestos de trabajo de la unidad Administrativa de la mencionada empresa

2.2 Análisis del talento humano existente en Petroindustrial.

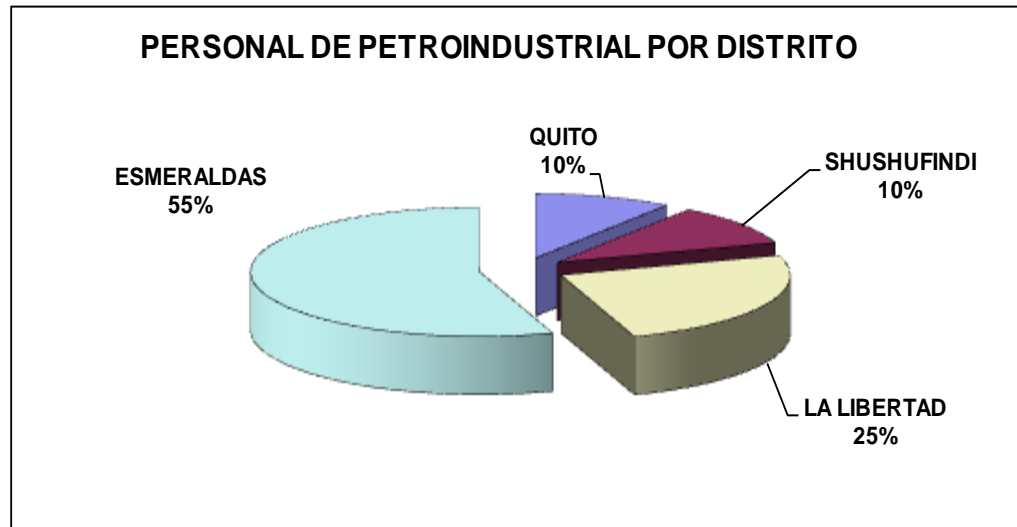
El análisis se hará con datos medidos dentro de la empresa a través de Cuadros y gráficos estadísticos con el objetivo de dar un mejor panorama para una evaluación del desempeño adecuada.

El siguiente cuadro y gráfico muestran como está distribuida la fuerza laboral de Petroindustrial en todo el país.

Cuadro Nº 2

PERSONAL DE PETROINDUSTRIAL POR DISTRITO	
DISTRITO	nov-10
QUITO	174
SHUSHUFINDI	185
LA LIBERTAD	443
ESMERALDAS	987
TOTAL	1789

Figura N° 6



Como se puede apreciar el gráfico, Petroindustrial tiene presencia en algunas Provincias de Ecuador, siendo Esmeraldas donde se encuentra ubicada la mayor cantidad de fuerza laboral, seguida de la Libertad. Sin embargo, habrá que analizar cómo está distribuido el talento humano en esta Provincia, para determinar qué porcentaje de empleados pertenecen a la parte operativa y que porcentaje a la parte administrativa. Los siguientes cuadros nos dan un mejor panorama sobre esto:

Cuadro N ° 3
Personal por áreas de gestión

Personal por áreas de gestión						
Áreas	Matriz	Shusufindi	Libertad	Esmeralda	Total	Total
						s
Administrativa	56	60	117	226	559	31%
financiera	—					

Operativo - apoyo operativo	118	125	326	761	1230	69%
Total	174	185	443	987	1789	100%

Fuente: Departamento de Desarrollo Humano Petroindustrial

Estos datos permiten dar un resultado a priori sobre el nivel de complejidad del sistema de evaluación del desempeño a implementar; además permite obtener una mejor visión sobre qué clase de competencias cardinales y específicas se deben incluir en los correspondientes diccionarios y manuales.

Como se había analizado en apartados anteriores, la base de la gestión de recursos humanos por competencias, se basa principalmente en el estudio de las motivaciones que impulsan al ser humano, pues son estas quienes definen el comportamiento que tendrán las personas ante determinadas situaciones. Tomando como base este análisis se hace imprescindible entonces estudiar el promedio de edad de los empleados de Petroindustrial, para tener un mejor entendimiento de cuáles pueden ser las principales motivaciones que pueden impulsar diferentes comportamientos a cada uno de los empleados de la empresa.

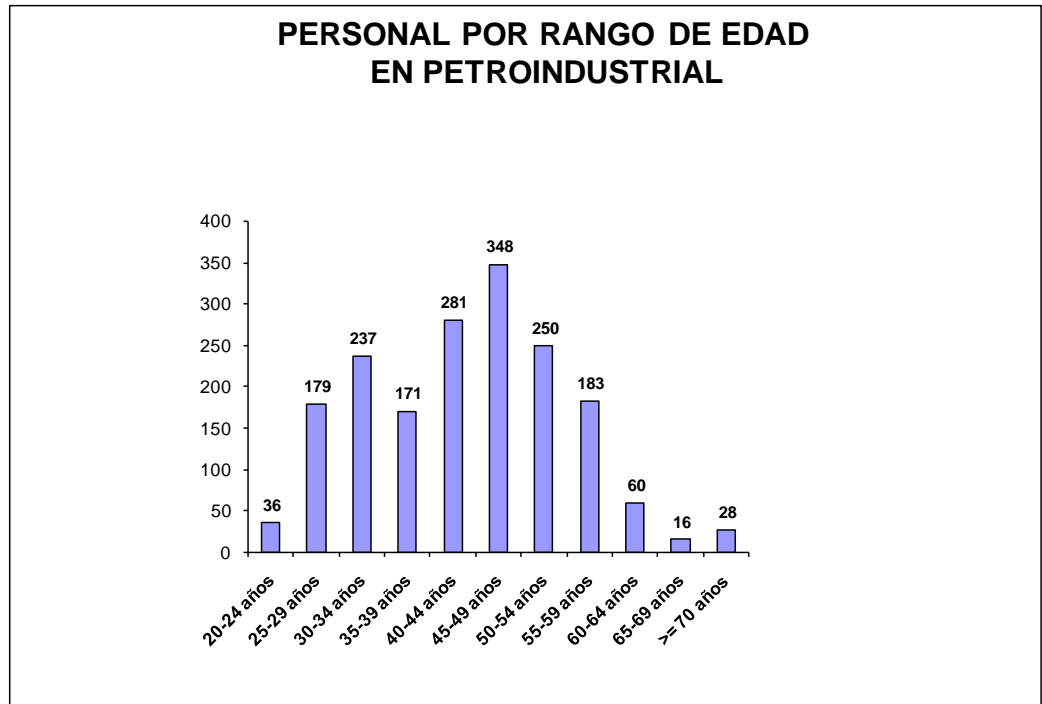
El siguiente cuadro muestra el número de empleados dividido por rango de edades:

Cuadro N ° 4

PERSONAS POR RANGO DE EDAD						
RANGOS	QUITO	SHUSHUFINDI	LIBERTAD	ESMERALDAS	TOTAL	PORCENTAJE
20-24 años	3	2	8	23	36	2%
25-29 años	15	23	36	105	179	10%

30-34 años	21	32	36	148	237	13%
35-39 años	21	14	37	99	171	10%
40-44 años	22	25	85	149	281	16%
45-49 años	34	42	88	184	348	19%
50-54 años	26	28	56	140	250	14%
55-59 años	25	15	43	100	183	10%
60-64 años	5	3	22	30	60	3%
65-69 años	1	0	10	5	16	1%
>= 70 años	1	1	22	4	28	2%
TOTAL	174	185	443	987	1789	100%

Figura N° 7



Como se puede apreciar en el gráfico y en el cuadro anterior, la mayoría de empleados de Petroindustrial, tienen un promedio de edad de 25 a 59 años. De este rango de edades podemos suponer que los empleados de menor edad están empezando a hacer carrera dentro de la empresa por lo que pueden estar motivados por el logro, para llegar en un futuro a puestos más altos. De la misma manera se puede suponer que los empleados de mayor edad, estarán ocupando o en espera de ocupar cargos directivos, por lo que su motivación puede estar orientada hacia al poder.

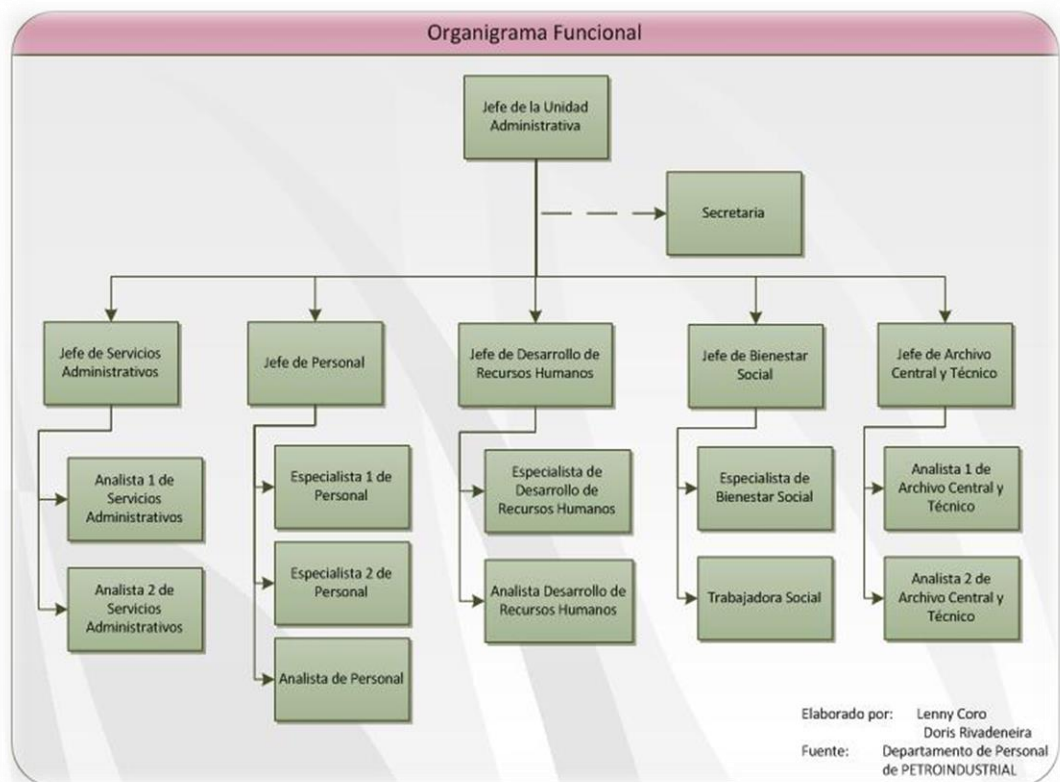
Aunque estas suposiciones son válidas desde el punto de vista de los estudios de David C. Mclelland sobre la motivación humana, no son concluyentes; es decir, es necesario desarrollar un estudio más profundo de las motivaciones y comportamientos de los empleados para determinar de mejor manera que competencias desarrollan y si están de acuerdo o no a lo que se espera desarrollen en el puesto de trabajo.

2.2.1 Estructura orgánico- funcional de la unidad administrativa

En el primer capítulo del presente trabajo, se mostró la estructura orgánico – funcional de Petroindustrial, en este apartado se analizará a fondo la estructura funcional de la unidad administrativa de Petroindustrial para determinar los puestos de trabajo que la componen y tener así un mejor referente para desarrollar un Diccionario de Competencias alineado a los Objetivos, Visión y Misión que persigue la Institución.

A continuación la estructura funcional de la unidad administrativa de Petroindustrial

Figura N° 8



Un análisis del manual de funciones de la Institución, permite vislumbrar que el mismo no tiene una orientación hacia competencias o comportamientos, es decir, no existe una gestión por competencias que permita determinar cuáles

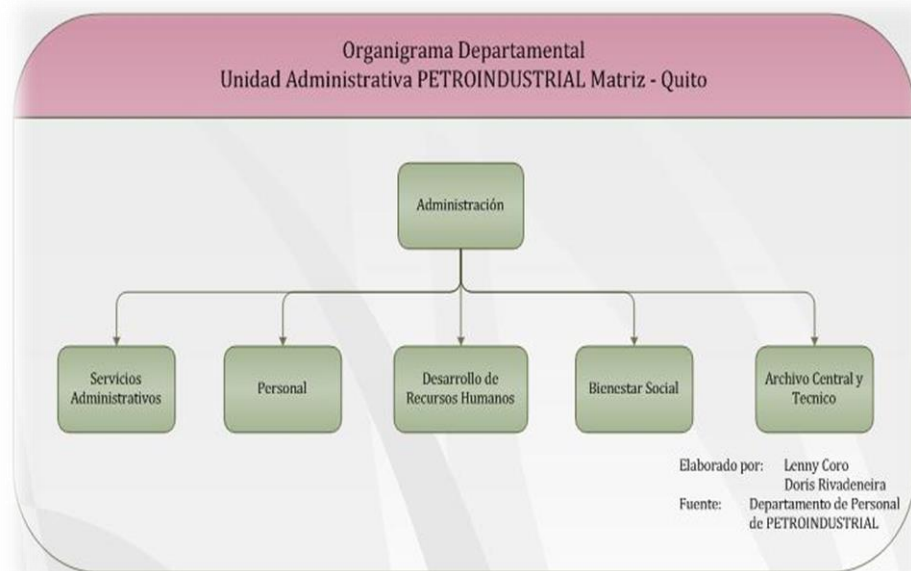
son los comportamientos que se esperarían en los puestos de trabajo antes diferentes situaciones o algún instructivo sobre los comportamiento o las competencias necesarias que deben tener quienes ocupan cada unos de los puestos de trabajo, para ayudar a cumplir la visión así como los objetivos empresariales a través de sus acciones diarias.

Es importante anotar además que sin un adecuado diccionario de competencias y comportamientos, no se podrá evaluar adecuadamente las acciones de los empleados ante situaciones inusuales o eventos especiales.

2.3 Unidad administrativa

El siguiente grafico muestra los departamentos existentes en lo referente a la unidad administrativa

Figura N° 9



2.4. Análisis interno

Permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa

2.4.1. Factores clave internos

Cuadro N° 5
Factores clave internos

FACTORES Y SUS DIMENSIONES.	SITUACIÓN DE LA EMPRESA	IMPLICADOS
M. Función de Marketing	El marketing abarca muchas áreas dentro de sí mismo, en la empresa encontramos que tiene un portal web muy completo y un plan de comunicación dirigido a mantener una imagen responsable con el medio ambiente y la sociedad.	Administración
		Socios
P. Función Producción	La empresa tiene bien estructurada el área de producción, posee múltiples manuales de procesos y procedimientos tiene diagramado todas las funciones y tareas a realizar, lo que se constituye en una gran fortaleza.	Administración
		Socios
R.H. Recursos Humanos	El personal de la empresa no ha sido evaluado en una forma significativa, por lo que se requiere de la evaluación para poder determinar si en conjunto son una debilidad o fortaleza para la empresa con lo cual se establecerá si es necesario un plan de capacitación, en alguna área o	Administración
		Personal

	competencia.	
F. Finanzas	En el ámbito financiero la empresa se maneja de manera eficiente, dado que la misma tiene que rendir cuentas al estado, dado que produce grandes ingresos al mismo.	Administración
		Socios
I.D. Investigación y Desarrollo	La empresa asigna presupuesto a la investigación desarrollo lo que se constituye en una fortaleza.	Administración
		Socios
Contabilidad	En lo que se refiere a la contabilidad de la empresa no existe ninguna novedad, la misma se ha constituida como una fortaleza para la empresa, por el hecho, de que la misma lleva registros actualizados y obedece a las normas vigentes.	Administración
		Socios

Realizado por: Las Autoras

2.5 Perfiles estratégicos internos.

Cuadro Nº 6

Matriz de perfiles estratégicos internos.

FACTOR	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	Debilidad		NORMAL	Fortaleza	
	Gran Debilidad	Debilidad	N	Fortaleza	Gran Fortaleza
M. Función de Marketing				★	
P. Función Producción				★	
R.H. Recursos Humanos	★				
F. Finanzas				★	
C. Contabilidad				★	
I.D. Investigación y Desarrollo				★	
	16,67%	0%	0%	83,33%	0%

Realizado por: Las Autoras

Fuente: Andrade Raúl. Planificación del Desarrollo Estratégico Empresarial.

ANÁLISIS

La matriz de perfiles estratégicos muestra la identificación de los factores reconociendo su impacto en la empresa como una amenaza, una oportunidad o con un impacto normal hacia la misma.

Dentro de la matriz se observa que existe:

Gran Fortaleza **16,67%**

Fortaleza **0%**

E **0%**

Debilidad **83.33%**

Gran Debilidad **0%**

Se debe tener en cuenta que el área a la cual se prestará atención es el recurso humano, por la razón que se ha convertido en una gran debilidad para la empresa por lo tanto, a la misma se la va a evaluar, con el fin de determinar sus falencias en cuanto a las competencias y el cumplimiento de requisitos en cada puesto.

CAPÍTULO III

3. Diseño del sistema de evaluación de desempeño por competencias

Una vez analizado y estudiado que es Gestión por Competencias y como se debería aplicar a las empresas del siglo 21, en este capítulo se planteará un Sistema de Evaluación del Desempeño, utilizando los conceptos y análisis realizados en capítulos anteriores. Primero se partirá de una definición de Competencia adecuada a los Fines de Petroindustrial, posteriormente se realizará un breve recuento de lo que persiguela Institución para finalmente proponer un Modelos de Gestión de Recursos Humanos por Competencias y un Sistema de Evaluación del Desempeño utilizando el Enfoque Tradicional de evaluación y la metodología de 360°.

3.1 Objetivos

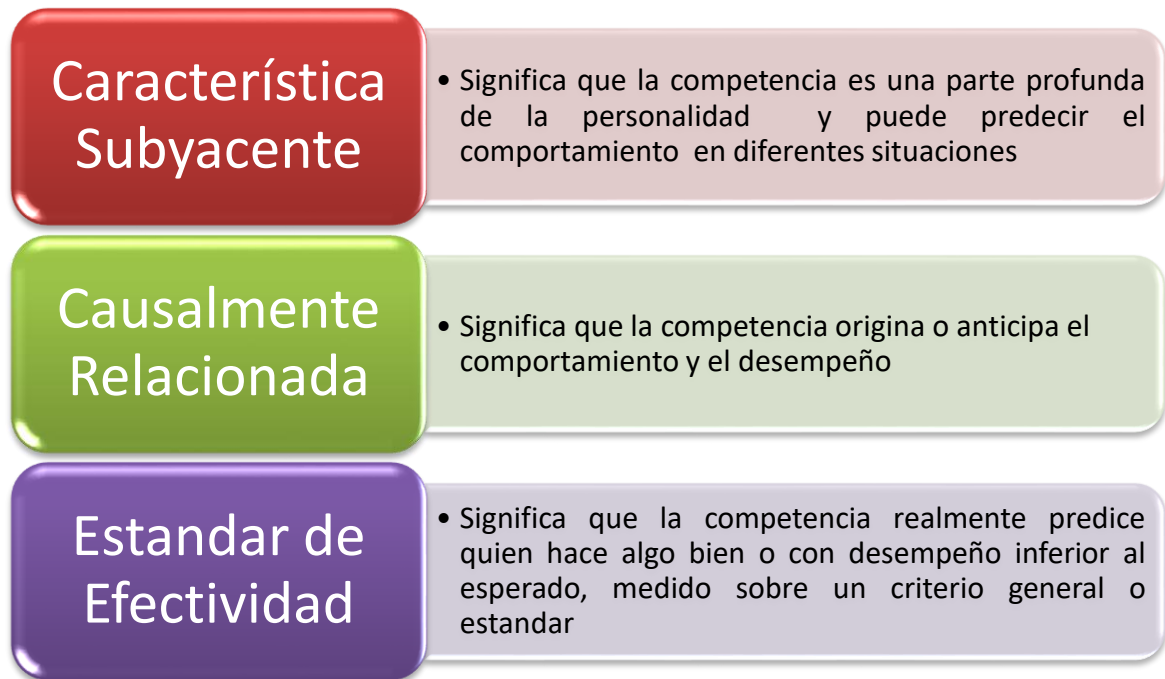
- Revisar en forma breve los conceptos y tipos de competencias y conductas a ser implementados en Petroindustrial.
- Desarrollar un Diccionario de Competencias Cardinales y específicas para los puestos Administrativos así como las Conductas relacionadas a estas competencias.
- Diseñar un Sistema de Evaluación del desempeño por Competencias utilizando el enfoque tradicional y la metodología de evaluación de 360°

3.2. Definición de competencia

Según Spencer y Spencer Competencia es: Una característica Subyacente en un Individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o en una situación.

Es importante definir cada una de las palabras claves presentes en esta definición:

Figura N° 10
Palabras claves



3.2.2. Sistema de evaluación del desempeño por competencias

3.2.2.1. Evaluación de 360°

Antes de establecer cómo se utilizará esta metodología de evaluación dentro de Petroindustrial, es necesario definir ciertos parámetros básicos que nos ayudarán a obtener un mejor entendimiento de este proceso de evaluación:

Tal como lo dice Martha Alles: La evaluación de 360° es un sistema de evaluación del desempeño sofisticado utilizado –en general- por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por todo su entorno:

jefes, pares y subordinados. Por ejemplo a una persona la evalúa su jefe, y además el jefe del jefe, dos o tres pares, dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores mayor será el grado de fiabilidad del sistema

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el desempeño del personal.
- Medir las competencias.
- Diseñar programas de desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los pasos necesarios para diseñar e implementar un sistema de evaluación de 360^a son los siguientes:

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda
- Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir, el cuestionario o formulario de evaluación

- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Es importante mencionar que estas evaluaciones serán anónimas
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores
- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que, en lo posible deberá ser realizada por consultor externos para preservar la confidencialidad de la información
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación
- Informes: solo al evaluado.

Este procedimiento, aunque no es un proceso rígido que debe cumplirse a cabalidad, se recomienda que se sigan los pasos mencionados para obtener resultados óptimos sobre la evaluación del desempeño, que permitan tomar mejores decisiones respecto del talento humano.

La herramienta de evaluación aquí propuesta consistirá principalmente en un cuestionario de carácter anónimo donde el evaluador ejecutará la evaluación sobre dos aspectos principales:

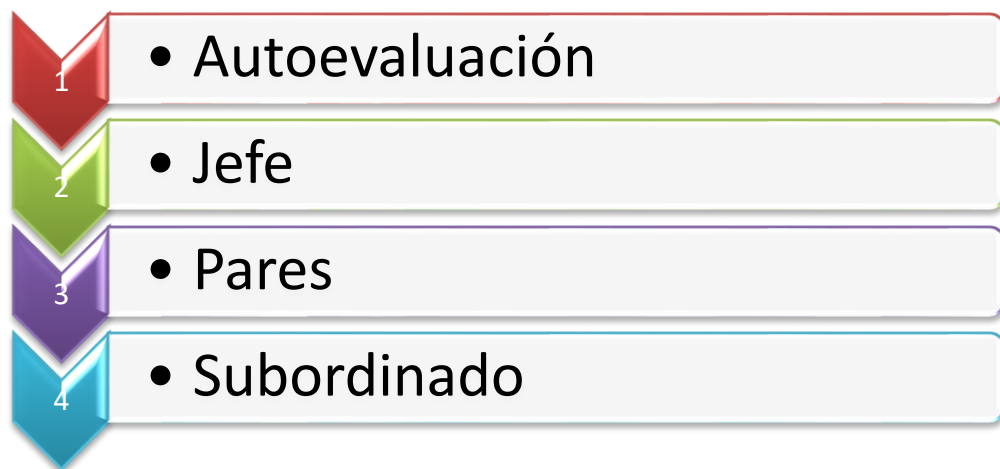
- 1) Evaluar el desempeño del empleado basado en las competencias cardinales y específicas de su puesto, definidas anteriormente, en condiciones normales de trabajo.
- 2) Evaluar el desempeño del empleado sobre las mismas competencias pero en circunstancias especiales (que pueden ser stress, plazos cortos, tareas de alta competitividad, etc.). En este caso utilizaremos la frecuencia como segundo aspecto de valoración o ponderación

3.2.2.2. Involucrados en el sistema de evaluación

Siguiendo las recomendaciones de varios autores relacionados a este tema, cada empleado debe ser evaluado por varios actores, por lo mismo cada persona será evaluada por sus pares, subordinados, jefe y su respectiva autoevaluación, con esto garantizamos que el proceso genere información suficiente para una adecuada evaluación del desempeño de cada empleado.

Es importante siempre mencionarles que estas evaluaciones son anónimas para que cada uno pueda dar una valoración real del desempeño de cada evaluado, sin temor a posibles retaliaciones.

Figura N° 11
Evaluaciones



3.2.2.3. Ítems a evaluar

El sistema propuesto de evaluación del desempeño, evaluará a cada empleado sobre las competencias cardinales, que son generales para todo el personal, y sobre las competencias específicas de cada puesto.

Con estos antecedentes a continuación se detallan a manera de diccionario las competencias cardinales y específicas que se medirán en el proceso de evaluación de desempeño y se ha desarrollado el siguiente Diccionario de Competencias Cardinales y Específicas para Petroindustrial, basados en Diccionarios desarrollados por autores como Spencer y Spencer, Martha Alles y David McLland.

3.3. Diccionario de competencias

A continuación se describirá la competencia y se tomaran en cuenta cinco grados, los cuales se ajustan a criterios previamente establecidos, ajustados a la actividad de la compañía.

Figura Nº 12



3.3.1. Competencias cardinales

Compromiso

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e Instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de la organización. Cumplir con sus compromisos personales y profesionales

Comportamientos habituales frente a los objetivos de la Organización y a las responsabilidades profesionales y personales

Grado A

- Define en objetivos claros la visión de la organización identificándolos y tomándolos como propios.
- Transmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación
- Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos de negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia
- Diseña e instrumenta herramientas seguimiento y control de acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos.
- Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales
- Se preocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.

Grado B

- Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación.
- Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actúa consecuentemente.
- Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo, a través de la instrumentación de mecanismos de intercambio de información, escuchando y respetando las ideas de los trabajadores a su cargo y haciendo que se sientan parte de cada logro.
- Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con ira al logro de los objetivos planteados
- Pone en práctica los mecanismos de control pautados con el fin de ir monitoreando el logro de los objetivos y de implementar acciones correctivas oportunas
- Cumple con sus compromisos personales y profesionales

Grado C

- Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.
- Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para guiar su accionar según los objetivos planteados
- Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le plantean esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras.
- Genera información para el control de gestión y busca feedback para chequear el nivel de desempeño.
- Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir

Grado D

- Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan y trabajo para el logro de los mismos
- Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa
- Escucha opiniones sobre su desempeño y corrige su accionar si es necesario con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores
- Se identifica con el grupo al cual pertenece y se siente parte y responsable por el logro de los resultados que se esperaba de ellos
- Usualmente cumple con lo que promete

Grado E

- No tiene claro los objetivos y la visión de la organización
- No transmite los objetivos ni intenta hacer partícipes a los demás de la visión de la organización
- Trabaja orientado por lo objetivos de la empresa sin sentirse identificado por ellos
- Le cuesta motivar a su gente para generar adhesión y compromiso
- Suele prometer cosas que después no puede cumplir aunque originalmente haya tenido la mejor intención
- Apoya e instrumenta las directivas que recibe como un mero de obediencia sin cuestionar ni adherir
- Tiene dificultades para alcanzar los objetivos que se le plantean
- No participa ni aporta ideas ni soluciones
- No se siente responsable por el equipo ni por sus compañeros ni percibe cuando obstaculiza el trabajo de los demás

Ética.

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la profesional y laboral como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector / organización al que pertenece ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar y la empresa así lo desea y lo comprende

Comportamientos habituales frente a los objetivos de la Organización y a las responsabilidades profesionales y personales

Grado A

- Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.
- Establece un marco de trabajo que establece que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.
- Es modelo en el mercado y en su empresa y se lo reconoce por ser fiel a sus principios tanto en lo laboral como en los otros ámbitos de su vida
- Prioriza valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios y del sector u organización

Grado B

- Guía sus decisiones y acciones tanto las que realiza personalmente como las de los equipos que supervisa, sobre la base de sus valores morales.
- Respeta y hace respetar a su gente las pautas de trabajo establecidas por la organización orientada a desempeñarse en abe a las buenas prácticas profesionales y a las buenas costumbres.
- Orienta a su gente cuando esta entra en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistente y contradictorios
- Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes

Grado C

- Guía sus acciones por sus valores y orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera
- Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres y los valores y principios morales velando por su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea
- Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales
- Se siente seguro respecto a sus decisiones y acciones y puede dar cuanta de los principios que guíen su acción

Grado D

- Actúa de acuerdo con los valores y principios morales
- Respeta las pautas de acción que le impone la organización
- Es confiable y sus principios son sólidos

- Acepta consejos y directivas que lo reorientan si ha cometido un error u omisión en términos del respeto de los valores las buenas prácticas o las buenas costumbres
- Si la situación lo requiere es capaz de dar cuenta de los valores que guían su acción

Grado E

- Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses o los de la organización, en cuyo caso prioriza los fines y beneficios a obtener, al modo de lograrlo
- Respeta escasamente las buenas costumbres y el buen trato; no guía su trabajo ni el de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales.
- Pierde de vista las pautas establecidas por la organización y se guía por su propio criterio y beneficio
- Oculta acciones propias o de equipo cuando sabe que van en contra de los principios o políticas de la organización
- Su actitud no genera confianza entre sus compañeros ni ante sus superiores
- Ante un error o fracaso tiende a depositar la responsabilidad de lo hecho a los demás. Su capacidad de autocrítica es escasa y le cuesta asumir los propios errores
- Frente a la obtención de buenos resultados, se vanagloria y no toma en ni reconoce el aporte que han realizado los demás

Calidad en el trabajo

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual sea responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de juicio. Compartir el conocimiento profesional. Basarse en los hechos y la razón. Demostrar constantemente el interés de aprender.

Comportamientos habituales respecto de la calidad del propio trabajo y frente a la constante posibilidad de aprender

Grado A

- Estructura su organización o departamento sobre la base de equipos altamente eficientes, orientado a la mejora continua de procesos y servicios
- Genera nuevos negocios y oportunidades que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de la organización
- Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para que se actualicen y se desarrollen.
- Posee amplio conocimiento del mercado, del negocio y de sus áreas y comparte su visión y conocimiento con sus subordinados.
- Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y organización y genera soluciones prácticas y operables en beneficio de todos.

Grado B

- Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y operables en beneficio de todos.
- Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, en lo que promueve la mejora continua de procesos y servicios.
- Genera mecanismos de intercambio y aprovechamiento del conocimiento de cada miembro del equipo logrando la generación de conocimientos de mayor sofisticación y nivel profesional.
- Posee amplio conocimiento del negocio y de área de especialización y lo comparte con pares y subordinados
- Proyecta y pone en marcha mecanismos de seguimiento y control de gestión orientados a la medición de su calidad
- Elabora e implementa soluciones prácticas y operables en beneficio de clientes internos y externos en beneficio del cumplimiento de los objetivos organizacionales

Grado C

- Es líder experto de equipos eficientes, en los que promueve la mejora continua.
- Facilita, mediante reuniones periódicas brindando feedback y estableciendo mecanismos de divulgación periódica, el intercambio y aprovechamiento del conocimiento de todos sus colaboradores
- Posee alto conocimiento de la organización y de su negocio. Es reconocido como experto en su área de especialidad y habitualmente se recurre a él en busca de opinión y asesoramiento
- Supervisa y corrige el trabajo de equipo, tratando de anticipar errores o fallas.

Grado D

- Trabaja con altos estándares de calidad y resultados
- Se mantiene informado y capacitado con el fin de poder actuar con alta eficiencia en los contextos cambiantes de su empresa
- Aporta ideas y conocimiento
- Eventualmente brinda soluciones o prevé soluciones alternativas con el fin de alcanzar los objetivos planteados
- Solicita feedback periódicamente para chequear su propio desempeño y evolución y pide consejo y asesoramiento para desarrollar continuamente sus capacidades

Grado E

- Tiene una mínima visión y conocimiento de los objetivos y desafíos que deberán enfrentar su organización y sus clientes
- Administra equipos relativamente eficientes, a los que les cuesta estar actualizados o aprender rápidamente cuando surge un cambio impuesto desde el exterior
- No promueve el intercambio de conocimientos, la difusión de información actualizada ni la capacitación de su gente
- Obstaculiza con su accionar, el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores o pares
- Sus soluciones a los problemas suelen demandar recursos y tiempos fuera de lo razonable.
- No brinda feedback ni controla la calidad de desempeño de sus colaboradores
- Cree que con lo que sabe puede trabajar de acuerdo con las necesidades de la organización. No tiene intenciones de aprender ni de enfrentar situaciones exigentes.

Integridad

Hace referencia a obrar con rectitud, probidad y responsabilidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertas y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones de la persona son coherentes con lo que dice.

Comportamientos habituales respecto a la integridad y responsabilidad socio ambiental

Grado A

- Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores
- Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores
- Genera y promueve equipos de trabajo orientados por valores y respeto al medio medioambiente.
- Acepta los riesgos o costos de su honestidad ya sea en relación con sus clientes, el mercado o con sus colaboradores.
- Es un referente en materia de su Integridad tanto para su propia gente como para sus pares o competidores.
- Sus acciones son congruentes con sus dichos

Grado B

- Supervisa el trabajo de sus equipos de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesto.
- Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.
- Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente de manera positiva, tratando de acercar posiciones y de no generar rechazo pero siendo fiel a sus ideas y principios.
- Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético, y no obedece aquellas que no lo hacen
- Acepta planteos éticos de sus subordinados, y trata de incorporar sus sugerencias para mejorar el ambiente laboral
- Promueve acciones íntegras entre sus compañeros

Grado C

- Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad tanto para la distribución de trabajo como para la evaluación y la retribución
- Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad
- Es honesto en sus vínculos con los demás; expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas y cumple con lo que promete
- Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias

Grado D

- Es abierto y honesto en las relaciones laborales
- Reconoce sus errores o sentimientos negativos
- Expresa claramente lo que piensa sin ser ofensivo
- En situaciones complejas, deriva la solución a su superior

- Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano de trabajo

Grado E

- Se maneja con un doble discurso, promueve una cosa y actúa en otra dirección
- No suele expresar sus ideas y opiniones abiertamente
- Acomoda su accionar a la situación sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesto
- Le cuesta admitir sus errores, trata de disfrazarlos para evitar las consecuencias
- Prioriza los beneficios a obtener por sobre los valores éticos.
- No toma en cuenta el impacto ambiental en su accionar y sus actividades diarias

Iniciativa

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar en forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concertar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Comportamientos habituales con relación al futuro y a la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades

Grado A

- Posee una visión a largo plazo que le permite anticiparse a los cambios externos e internos y prever alternativas de acción
- Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales no evidentes para los demás
- Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia
- Promueve la participación y generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores, y da coaching a su gente para que trabajen en el mismo sentido dentro de sus respectivos equipos de trabajo
- Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambios
- Da el ejemplo con su actitud y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia

Grado B

- Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo
- Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el mediano plazo.
- Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.
- Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo si cuenta con la información y el tiempo necesarios
- Tiene una respuesta ágil frente a los cambios
- Promueve en su gente la participación en acciones y evaluaciones preventivas

Grado C

- Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que podrían surgir en el corto plazo.
- Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar analizar y ver si se resuelve sola
- Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema
- Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma
- Es consultado por sus colaboradores en caso que requieren su capacidad de decidir y resolver problemas

Grado D

- Aborda oportunidades o problemas de momento
- Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas, o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas
- Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia
- Aprovecha cada situación para implantar una mejora, resolver cuestiones que se le ponen a consideración y generar espacios para la comunicación interna y el intercambio de ideas

Grado E

- Ante situaciones de crisis se siente abrumado, y no toma decisiones, delegando la responsabilidad o ignorando la situación en espera que se resuelva sola
- Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes

- Prefiere moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos sin que se le exija aporte personal o la generación de cambios
- Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo y para instrumentar adecuadas acciones al respecto

3.3.2. Competencias y comportamientos para niveles ejecutivos

Liderazgo

Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio el equipo debe considerarse como cualquier

Comportamientos habituales en relación a la orientación y motivación brindada a un grupo humano o equipo de trabajo del que dependen otros equipos

Grado A

- Comunica a todos una convincente visión del futuro
- Es carismático, genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por el encomendada
- Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo tanto formal como informal.
- Da coaching y forma a otros líderes.

- Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos mejorando sensiblemente su performance.

Grado B

- Se posiciona como líder sin dificultades, aún cuando exista cierta oposición inicial.
- Comunica claramente misión, objetivos y políticas y motiva al grupo a identificarse y participar de ellos.
- Es un modelo de liderazgo creíble para sus colaboradores.
- Está atento a las metas del grupo y se preocupa por facilitarle su consecución

Grado C

- Facilita y promueve la eficacia del grupo.
- Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión
- Explica sus razones a sus colaboradores y escucha las opiniones de estos
- Lidera equipos cuando están bien establecidos o no son renuentes.
- Es reconocido como referente experto y se busca y aprecia su opinión

Grado D

- Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias
- Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos

- Lidera pequeños equipos orientado al logro de resultados concretos
- Es un referente informal para algunos de sus colaboradores

Grado E

- Tiene dificultades para transmitir su visión y objetivos, o para que el grupo los corresponda
- No es percibido como líder o referente de su gente
- Le cuesta delegar y administrar adecuadamente los tiempos
- No brinda feedback ni información sistemática de modo que su gente se siente desorientada o falta de guía
- Con su accionar obstaculiza sin percibirlo el desenvolvimiento o desarrollo del grupo.

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de nuestra organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio y cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlos por otro.

Comportamientos frente al análisis cotidiano del entorno, el mercado, la competencia y la propia organización

Grado A

- Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización
- Analiza veloz y profundamente la información para identificar la mejor respuesta estratégica
- Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.
- Detecta con facilidad nuevas oportunidades de negocio para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores
- Establece y mantiene alianzas estratégicas con clientes, proveedores y/o competidores a fin de potenciar los negocios actuales y potenciales.

Grado B

- Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades de negocio.
- Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de Petroindustrial para la toma de decisiones.
- Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas y lo logra.
- Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas
- Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas

Grado C

- Está atento a los cambios en el entorno.
- Interpreta adecuadamente la información que posee

- Puede adecuarse a los cambios del contexto detectando nuevas oportunidades de negocio, en situaciones favorables
- Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos, manteniendo con ellos contactos informales pero constantes

Grado D

- Se le hace difícil estar actualizado, informado e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, y las fortalezas y debilidades de nuestra organización
- Sus análisis son simples y lineales, por lo que no puede caracterizar diversos escenarios posibles frente a una situación dada
- Suele estar atrasado en el mercado respecto de la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento
- Le cuesta detectar nuevas oportunidades de negocio
- Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo formal e informalmente a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos

Relaciones públicas

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre clientes, accionistas, representantes sindicales, gobierno, legisladores, grupos de interés y comunidad en general

Comportamientos habituales en la comunicación con el medio

Grado A

- Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas
- Logra la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés
- Genera vínculos positivos orientados a imponer la imagen de la organización y a lograr los resultados que se requieran.
- Es el referente interno y externo en temas vinculados a la comunicación con la comunidad, en situaciones tanto habituales como de crisis.

Grado B

- Establece adecuadas relaciones con redes complejas de persona.
- Logra apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos.
- Establece los lazos y maneja la información con la comunidad de acuerdo con las pautas que se le establecen.
- Mantiene los vínculos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, actuando de acuerdo con la imagen institucional establecida.

Grado C

- En ocasiones favorables, o en contextos conocidos, puede establecer relaciones convenientes para la organización
- También en contextos favorables, puede obtener la cooperación y el apoyo de ciertas personas a fin de lograr los objetivos buscados por la organización

- Trabaja sobre relaciones puntuales, de acuerdo con los requerimientos organizacionales
- Es el portavoz de la empresa en situaciones de crisis.

Grado D

- Le cuesta establecer relaciones con redes complejas de personas
- Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de actores influyentes de acuerdo con las necesidades organizacionales
- Tiene dificultades para obtener apoyo de figuras individuales para los fines organizacionales, sin el respaldo de alguna otra figura que lo guíe
- Solo se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos

Trabajo en Equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos

Comportamientos habituales vinculados con el trabajo en equipo

Grado A

- Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización
- Expresa satisfacción personal por lo éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.
- Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.
- Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de su grupo en el corto plazo.
- Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.
- Es un referente en el manejo de equipos de trabajo

Grado B

- Anima y motiva a los demás.
- Desarrolla el espíritu de equipo.
- Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.
- Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los trabajos grupales
- Resuelve los conflictos de su equipo

Grado C

- Solicita la opinión de los miembros de su equipo.
- Valora las ideas y experiencias ajenas
- Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros
- Promueve la colaboración entre equipos.

- Valora las contribuciones ajenas aun cuando se le plantean diferentes puntos de vista

Grado D

- Coopera en las actividades comunes
- Participa con entusiasmo en el grupo
- Apoya las decisiones de su equipo
- Realiza la parte del trabajo que le corresponde
- Mantiene informado a los miembros del equipo de los temas que los afectan
- Genera conflictos dentro del equipo de trabajo

Grado E

- Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás
- Trabaja mejor en forma individual
- Prioriza sus objetivos personales con relación a los de quipos o los de la organización
- Le cuesta compartir información o mantener a sus pares al tanto de sus avances
- Es receloso de los logros de los demás. Es competitivo.
- Genera conflictos dentro del equipo de trabajo

Orientación a resultados

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes, superar a los

competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de los resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización

Grado A

- Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes
- Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.
- Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.
- Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los clientes
- Es un referente dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia.
- Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.

Grado B

- Trabaja con objetivos claramente, realistas y desafiantes.
- Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
- Da orientación y feedback a su gente acerca de su desempeño.

- Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos y los servicios a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado
- Explicita claramente a sus colaboradores los objetivos planteados
- Se ocupa de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, fruto del esfuerzo propio y de sus colaboradores

Grado C

- Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
- Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción de los clientes y las ventas
- Capacita, entrena y da orientación a quienes se lo solicitan, con el fin de mejorar el desempeño del grupo
- Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren modificaciones a fin de poder alcanzar el performance esperado.
- Chequea regularmente los informes de gestión para evaluar el grado de consecución de objetivos alcanzados

Grado D

- Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás para el logro de los objetivos esperados
- Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara mejoras a menos que le sean solicitadas
- Está atento a los tiempos de realización de los trabajos y controla y ayuda a lograr su cumplimiento

- Cumple adecuadamente con los procesos establecidos
- Genera información para el control de gestión

Grado E

- Le cuesta crear un ambiente propicio para estimular la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia
- Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia
- Actúa basándose en las normas y procedimientos estandarizados; no está atento a los resultados
- Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes o para responder a los tiempos fuera de su rutina
- Ignora a los datos de los informes de gestión, o minimiza la información que le proveen
- Se resiste a los cambios en procesos o servicios, aunque comprende que están orientados a la mejora de resultados

Desarrollo de las personas

Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos, sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

Comportamientos habituales frente a los demás respecto de su crecimiento y desarrollo intelectual y moral.

Grado A

- Está atento e informado respecto de las capacidades actuales y potenciales propias y de las personas con las que se vincula
- Evalúa las necesidades de formación y desarrollo de toda la gente de su empresa
- Da coaching a sus colaboradores directos para potencializar la capacidad de estos de desarrollar a su propia gente.
- Es un referente a quien consultar en temas de formación y desarrollo y su asesoramiento u orientación es siempre considerado.
- Brinda ideas y herramientas para el desarrollo de las competencias de los demás
- Da oportunidades para que las personas pongan a pruebas nuevas capacidades
- Genera redes de contactos para que se comparta la información y el conocimiento.
- Supervisa la calidad de la capacitación recibida
- Utiliza el recurso del ejemplo para motivar e inspirar con sus acciones a sus colaboradores

Grado B

- Plantea objetivos y plazos, y da feedback para que los colaboradores conozcan sus resultados y estén al tanto de si logran lo esperado.
- Facilita el aprendizaje, explicando cómo y por qué se hacen las cosas de determinada manera.
- Verifica que sus explicaciones e instrucciones hayan sido comprendidas.

- Detecta y distribuye información actualizada pertinente entre el personal
- Monitorea la mejora en los a partir de sus explicaciones
- Comparte sus conocimientos con superiores, pares y colaboradores e incluso con proveedores y clientes
- Detecta las falencias de formación en las personas que lo rodean e idea estrategias grupales e individuales de mejora
- Está disponible para ser consultado

Grado C

- Está disponible para ser consultado por quienes tienen menos experiencia o conocimientos, o cuando se requiere asesoramiento en su área de especialidad.
- Dedicar tiempo para explicar cómo se realizan los trabajos
- Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias para realizar mejor los trabajos
- Alienta a las personas con dificultades
- Monitorea los resultados de las personas de su equipo para darles soporte cuando es necesario.

Grado D

- Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades
- Es optimista respecto de la posibilidad de las personas de desarrollar su potencial, y hace comentarios positivos en este sentido
- Brinda consejo o ayuda si se lo solicita
- No obstaculiza los deseos de su gente de capacitarse

- Solicita feedback periódicamente para chequear su propio desempeño y evolución y pide consejo y asesoramiento para desarrollar continuamente sus capacidades
- Difunde entre su personal la información que se le remite.

Grado E

- No cree en la posibilidad o deseo de las personas de aprender y desarrollar sus capacidades
- Hace comentarios negativos sobre el potencial y las capacidades de las personas
- Obstaculiza el acceso de su gente a la capacitación o formación
- No brinda explicaciones claras sobre cómo realizar las tareas
- No da feedback sobre el desempeño de sus colaboradores.
- No brinda feedback ni controla la calidad de desempeño de sus colaboradores
- Es difícil acceder a él para obtener consejos, información o explicaciones.

Modalidades de contacto (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto)

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

Comportamientos cotidianos frente a los diversos interlocutores, tanto en el momento de transmitir información como al recibirla

Grado A

- Está siempre dispuesto a escuchar a los demás
- Alienta la comunicación abierta entre todos, generando espacios habituales para el encuentro y para que se comparta la información relevante para el funcionamiento de la organización
- Promueve la participación y la generación de ideas de su gente, y valora las contribuciones hechas por sus colaboradores.
- Demuestra interés por las personas con las que se vincula, por sus preocupaciones y problemas tanto en los aspectos cotidianos y personales.
- Se informa y está actualizado respecto a los acontecimientos externos y organizacionales que pueden influir en su trabajo y en el de su gente, y comparte estos acontecimientos
- Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás
- Se expresa con claridad y precisión, adecuando su discurso al estilo y capacidad de comprensión de cada interlocutor.
- Persuade y convence en instancias de discusión o negociación
- Formula preguntas perspicaces, que van al centro de los problemas
- Comprende y comunica temas complejos con claridad en los distintos niveles de la organización o del contexto

Grado B

- Alienta la comunicación abierta entre los miembros de su equipo a fin de que se intercambie la información relevante para su funcionamiento.

- Está abierto a escuchar ideas, consejos y propuestas de su gente
- Demuestra sensibilidad frente a los planteos o problemas de sus colaboradores
- Formula preguntas orientadas a clarificar los temas en discusión
- Se expresa con seguridad, claridad y precisión.

Grado C

- Distribuye la información pertinente dirigiéndola a cada interesado de acuerdo con su área de responsabilidad, a fin de mantener a su gente actualizada
- Escucha de los demás ideas y puntos de vista orientados a resolver cuestiones puntuales
- Ante situaciones graves se preocupa por conocer los problemas y por orientar o dar consejo a sus colaboradores
- Formula pregunta orientadas a clarificar los temas, cuando se le solicita que hable por el grupo
- Se expresa con adecuado vocabulario sobre los temas laborales cotidianos, y logra un adecuado nivel de comprensión por parte de sus interlocutores

Grado D

- Demuestra escaso interés por escuchar a los demás
- Dificulta la llegada de los miembros de su equipo a información relevante para su funcionamiento
- No valora las contribuciones hechas por sus colaboradores, por lo que estos no se sienten motivados a participar o realizar aportes

- Se desinteresa de las preocupaciones y problemas de las personas con las que trabaja
- Suele estar desinformado o desactualizado respecto de los acontecimientos externos y organizacionales que pueden influir en su trabajo y el de su gente
- Se expresa con un discurso complejo, ambiguo o impreciso, o asumiendo que su interlocutor puede entenderlo más allá de la forma en que se exprese
- Sus colaboradores tienen dificultades para comprender sus mensajes, lo que genera un clima de inseguridad y baja performance general del equipo

Empowerment:

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la heterogeneidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente, situaciones personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Comportamientos cotidianos respecto de la conducción de equipos de trabajo

Grado A

- Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan

- Proporciona dirección a los equipos no solo mediante la definición de la misión sino también a través de su ejemplo y su acción personal
- Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio.
- Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.
- Cumple la función de consejero confiable de sus colaboradores, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados
- Emprende permanentes acciones para desarrollar el talento y las capacidades de los demás

Grado B

- Fija los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales correspondientes.
- Aprovecha adecuadamente los valores individuales de su equipo de modo de mejorar su rendimiento.
- Escucha aportes y opiniones, y es escuchado cuando sugiere o recomienda acciones para la mejora de la performance del equipo.
- Alienta a su gente a trabajar para mejorar sus talentos y capacidades

Grado C

- Fija objetivos concretos y asigna responsabilidades generales.
- Aprovecha los aportes de los demás y se integra adecuadamente al equipo de trabajo
- Maneja los recursos con criterio con el fin de mejorar la rentabilidad y eficacia del negocio

- Brinda orientación, si su gente le pide consejo para capacitarse o completar el desarrollo de sus capacidades

Grado D

- Tiene dificultades para definir claramente los objetivos de desempeño y para asignar las responsabilidades individuales correspondientes
- Le cuesta manejar la diversidad del equipo, viendo en ello un obstáculo para la integración y el incremento de la eficiencia
- No se integra adecuadamente al equipo de trabajo
- No comparte las consecuencias de los resultados con los miembros del equipo de trabajo
- Obstaculiza el desarrollo de las habilidades de los demás o bien le es indiferente lo que su gente haga al respecto, siempre y cuando no interfiera con su actividad

3.3.3. Competencias y comportamientos para niveles intermedios:

Alta adaptabilidad – flexibilidad

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad, del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones, y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

Comportamientos frente a una crisis o situación inesperada

Grado A

- Está atento a las necesidades cambiantes del contexto
- Propone acciones atinadas para enfrentar nuevas situaciones
- Lidera el cambio antes que otros en la organización.
- Aprende de sus errores, aplicando su capacidad para revisar críticamente su accionar.
- Motiva a su equipo para adaptarse a los cambios, y da coaching a su gente para desarrollar su adaptabilidad
- Implementa nuevas tecnologías y herramientas que faciliten el cambio
- Se mueve con comodidad en todo tipo de ambiente y entre toda clase de gente.

Grado B

- Visualiza en forma rápida la necesidad de un cambio.
- Propone acciones atinadas.
- Lidera el cambio dentro de la organización.
- Revisa sus métodos de trabajo y los modifica para ajustarse a los cambios
- Evalúa sus acciones pasadas para mejorar su performance actual o futura
- Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo

Grado C

- Respeta las nuevas disposiciones y directivas de la empresa.
- Toma en cuenta las diferentes estrategias planteadas para desarrollar sus tareas y alcanzar sus objetivos

- Es eficiente en su integración con interlocutores de diversos estilos
- Implementa en forma rápida las propuestas que plantea la organización ante situaciones complejas
- Muestra interés por modificar su accionar para mejorar la calidad de su trabajo

Grado D

- Cuestiona las decisiones tomadas por la organización para hacer frente a crisis o situaciones delicadas, sin aportar otras ideas
- Se aferra en su accionar a los paradigmas establecidos
- Tiene dificultades para adaptarse a nuevos procedimientos y herramientas de trabajo
- Obstaculiza la implementación de nuevos procesos y no encuentra valor agregado a lo nuevo
- No evalúa sus acciones pasadas; carece de actitud crítica
- Trabaja cómodo en ambientes conocidos, pero tiene dificultades para integrarse a otros ámbitos o equipos

Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos

Comportamientos habituales vinculados con el trabajo en equipo

Grado A

- Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización
- Expresa satisfacción personal por lo éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.
- Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.
- Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de su grupo en el corto plazo.
- Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.
- Es un referente en el manejo de equipos de trabajo

Grado B

- Anima y motiva a los demás.
- Desarrolla el espíritu de equipo.
- Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.
- Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los trabajos grupales
- Resuelve los conflictos de su equipo

Grado C

- Solicita la opinión de los miembros de su equipo.
- Valora las ideas y experiencias ajenas
- Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros
- Promueve la colaboración entre equipos.

- Valora las contribuciones ajenas aún cuando se le plantean diferentes puntos de vista

Grado D

- Coopera en las actividades comunes
- Participa con entusiasmo en el grupo
- Apoya las decisiones de su equipo
- Realiza la parte del trabajo que le corresponde
- Mantiene informado a los miembros del equipo de los temas que los afectan
- Genera conflictos dentro del equipo de trabajo

Grado E

- Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás
- Trabaja mejor en forma individual
- Prioriza sus objetivos personales con relación a los de quipos o los de la organización
- Le cuesta compartir información o mantener a sus pares al tanto de sus avances
- Es receloso de los logros de los demás. Es competitivo.
- Genera conflictos dentro del equipo de trabajo

Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance y el razonamiento y la forma en que el empleado organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad

de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar, y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Comportamientos habituales en relación con el manejo de problemas

Grado A

- Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras relacionadas dentro de la organización
- Detecta la existencia de los problemas relacionados con sus áreas y otros sectores de la organización
- Comprende situaciones complejas desagregándolas en pequeñas partes
- Recopila información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades
- Identifica las relaciones de causa – efecto de los problemas actuales y potenciales
- Trabaja con hechos y datos concretos
- Reconoce las tendencias al analizar las diferentes situaciones
- Utiliza una visión de conjunto en el análisis de la información
- Tiene la capacidad de organizar datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos

Grado B

- Comprende los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización

- Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área
- Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones
- Identifica las relaciones de causa efecto de los problemas puestos a su consideración
- Establece relaciones entre datos numéricos y abstractos, que permiten explicar o resolver problemas complejos

Grado C

- Detecta problemas actuales o cercanos
- Comprende los procesos en los cuales está involucrado
- Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo
- Identifica algunas relaciones de causa – efecto entre datos no muy complejos

Grado D

- Tiene escasa capacidad de análisis
- Generalmente no identifica problemas y cuando lo hace no logra establecer sus causas
- Tiene dificultad para interpretar información
- No muestra interés por buscar oportunidades de mejora

Credibilidad técnica

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

Comportamientos habituales que demuestran la competitividad técnica.

Grado A

- Tiene un profundo conocimiento técnico respecto de su especialidad y está capacitado para aplicarlos a la solución de problemas que afectan a la organización
- Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad
- Gracias a su éxito en la resolución de problemas anteriores, genera gran confianza y credibilidad tanto en sus clientes internos y externos
- Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad
- Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la organización en general por su comprensión y conocimientos del negocio
- Realiza acciones orientadas a satisfacer a sus clientes internos y externos

Grado B

- Es un experto en su tema
- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes (internos y externos)

Grado C

- Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad
- Incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande el negocio en el futuro
- Resuelve los problemas relacionados con su especialidad
- Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados que impactan positivamente en su área
- Aplica su conocimiento a la resolución de los problemas que se plantean, para resolver las necesidades de sus clientes.

Grado D

- Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea
- Investiga y adopta nuevas prácticas y metodologías solo cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico
- Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización y los aplica en las situaciones en que se lo requiere
- Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la resolución de los problemas que se le delega

Grado E

- Su conocimiento en el área de su especialidad es escaso y mediocre
- Le cuesta aprender y actualizarse en las nuevas tecnologías de su área de especialidad

- No genera confianza ni credibilidad en las demás áreas de la organización ni en los clientes internos y externos
- No resuelve directamente los problemas relacionados con su área de especialidad
- Muestra poco interés por la satisfacción de los clientes internos y externos. No remite sus problemas a alguien con mayor especialización en el tema
- En repetidas ocasiones comete errores importantes que agudizan el problema a resolver

Capacidad de planificación y organización

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información

Comportamientos orientados a organizar y planificar el trabajo para lograr los objetivos propuestos en tiempo y forma

Grado A

- Organiza el trabajo del área de forma efectiva utilizando el tiempo de la mejor forma posible
- Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control
- Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia
- Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas

- Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas del personal y de recursos
- Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices y tablas que le permitan realizar un seguimiento riguroso del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.
- Crea y actualiza permanentemente los manuales de procedimientos del área
- Establece mecanismos de control para vigilar los avances y la toma de medidas preventivas y correctivas
- Utiliza correctamente herramientas e instrumentos de planificación como cronogramas, archivos, gráficas, para organizar el trabajo y hacer su seguimiento

Grado B

- Es metódico, sistemático y organizado
- Establece objetivos parciales y puntos importantes de control cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramienta de verificación que corresponda
- Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto
- Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos
- Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos

Grado C

- Formula objetivos racionales para los plazos determinados

- Calcula los tiempos y programa las actividades definiendo prioridades
- Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales
- Utiliza los recursos disponibles con eficiencia
- Verifica el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances

Grado D

- Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias
- Planea sus tareas a corto plazo
- Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos, corrige sus previsiones cuando es necesario
- administra sus recursos con cuidado
- Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados del área

Grado E

- Tiene poco claros las metas y objetivos del área y de su puesto
- Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo, es poco metódico y desorganizado
- Presenta dificultades para definir objetivos medibles y realistas
- No planifica sus actividades; va realizando las tareas a medida que se le van presentando
- No utiliza herramientas para controlar el progreso de las actividades
- No suele planear acciones, ni definir tiempos ni recursos para lograr objetivos

- Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de puesto
- Hace uso inadecuado de los recursos disponibles

3.4. Perfiles requeridos en los puestos

3.4.1. Perfil requerido para niveles de mando

Cuadro N° 7

Perfil Requerido para Niveles de Mando	
Competencia	Grado Requerido
Competencias Cardinales	
Compromiso	B
Ética	A
Calidad en el Trabajo	A
Integridad	B
Iniciativa	B
Competencias Específicas	
Liderazgo	A
Pensamiento Estratégico	B
Trabajo en Equipo	B
Orientación a Resultados	B
Desarrollo de Personas	B
Modalidades de Contacto	A
Empowerment	B

3.4.2. Perfil requerido para nivel intermedio

Cuadro N° 8

Perfil Requerido para Nivel Intermedio	
Competencia	Grado Requerido
Competencias Cardinales	
Compromiso	B
Ética	A
Calidad en el Trabajo	A
Integridad	B
Iniciativa	A
Competencias Específicas	
Alta Adaptabilidad - Flexibilidad	B
Trabajo en Equipo	A
Habilidad Analítica	A
Credibilidad Técnica	A
Capacidad de Planificación y organización	B

3.5. Diseño del formulario para calificar el desempeño

A continuación se realizaron las fichas con las cuales se realizaran las evaluaciones, la primera ficha es para la evaluación a los niveles de mando y la segunda para los niveles intermedios.

Evaluación por competencias

Nombres:

Competencia	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre	Frecuente	Mitad del Tiempo	Ocasional
Competencias Cardinales									
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad en el Trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias Específicas									
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamiento Estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a Resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo Personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modalidades de Contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empowerment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evaluación por competencias

Nombres:

Competencia	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
						Siempre	Frecuente	Mitad del Tiempo	Ocasional
Competencias Cardinales									
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad en el Trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias Específicas									
Alta Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidad Analítica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Credibilidad Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de Planificación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Capítulo IV

4. Aplicación del sistema de evaluación del desempeño

4.1. Proceso de ejecución de la evaluación

Es importante detallar exactamente cuál será el proceso a seguir para implementar este sistema de Evaluación del Desempeño, a continuación se listan los pasos a seguir:

1. Socialización de los conceptos de las Competencias
2. Realización de las Evaluaciones.
3. Tabulación de los Resultados.
4. Informe de Resultados.

4.1.1. Socialización de los conceptos de las competencias cardinales y específicas

Para la consecución de este objetivo y dado que la oficina administrativa está en constante movimiento y no se pueden paralizar las actividades no fue conveniente realizar una charla inductiva para dar a conocer las competencias, por lo que se optó por imprimir el diccionario de competencias realizado en el capítulo 3 y proporcionarles a cada uno de los integrantes de la unidad administrativa, también se les hizo llegar una versión electrónica a sus e-mails.

4.1.2. Realización de las evaluaciones

Las evaluaciones estaban diseñadas para realizarlas en un máximo de un minuto y medio incluyendo el repaso del diccionario, dependiendo del puesto

se podía incrementar el tiempo debido a que en algunos puestos existían mas pares que en otros, se paso por cada puesto y se espero hasta el momento en que terminaran de llenar los formularios de evaluación

4.1.3. Tabulación de los resultados

Las tabulaciones se realizaran en forma individual al cargo, todos los datos de las mismas se encuentran en los anexos.

4.1.4. Resultados

Se ha optado graficar los resultados para tener una visión clara del nivel requerido de competencias y la evaluación de 360°. Se lo realizará por departamentos.

Departamento de servicios administrativos

Figura N° 13

Departamento de servicios administrativos



Jefe de servicios administrativos

Objetivo del puesto

Programar, supervisar y controlar las actividades relacionadas con Servicios Básicos, Arrendamiento e Inspección, Mantenimiento de instalaciones y equipos de oficina; así como supervisar el chequeo preventivo y correctivo de los vehículos de la Matriz y coordinar con los Distritos el cumplimiento de estas actividades.

Función principal

Programa, Supervisa y Controla actividades de Servicios generales, Relaciones Públicas, Transporte, Seguridad Física y Telecomunicaciones.

Objetivo del área:

Brindar soporte en las actividades relacionadas con Servicios Básicos, Arrendamiento e Inspección, Mantenimiento de instalaciones y equipos de oficina.

Analista de servicios administrativos 01

Función principal: Determina, recomienda y tramita la adquisición de suministros y bienes.

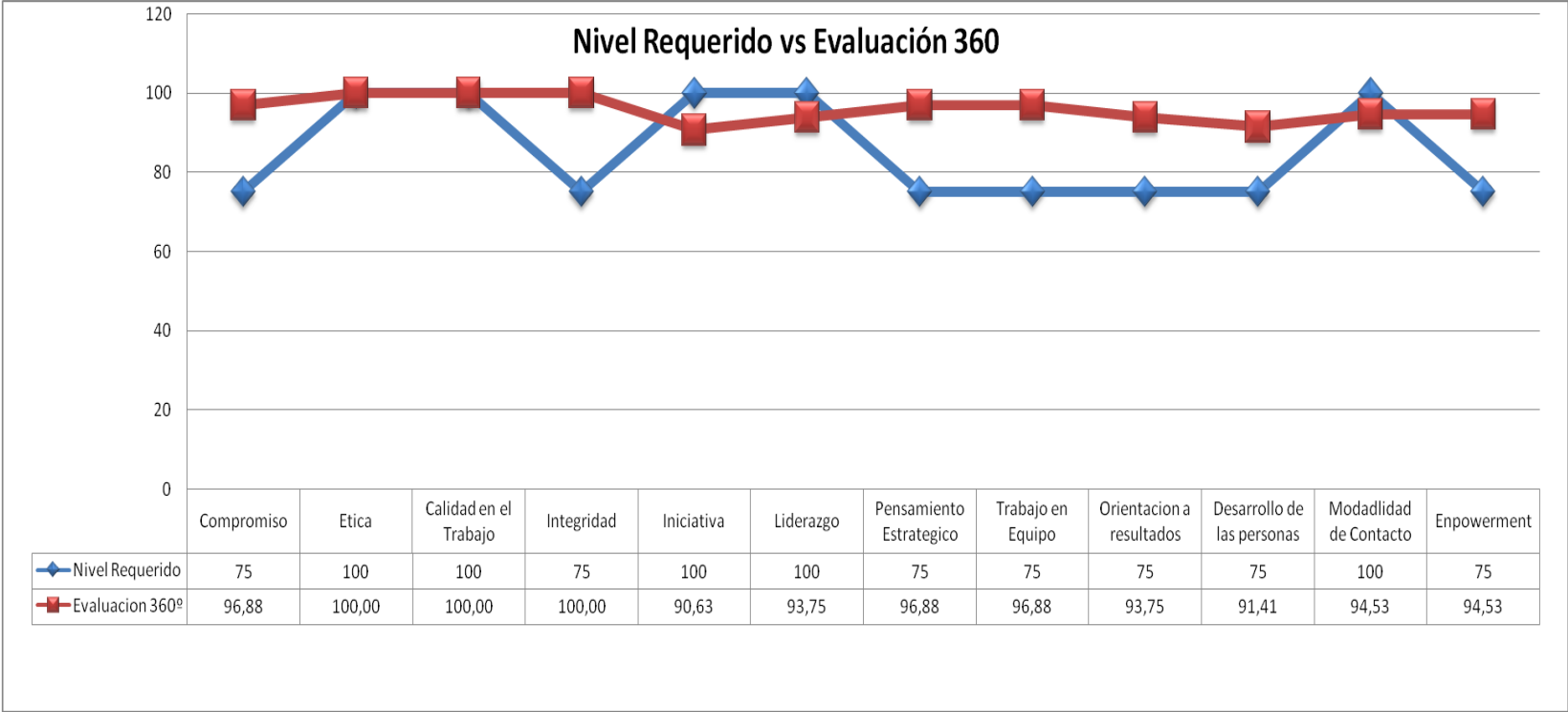
Analista de servicios administrativos 02

Función principal: Coordina los servicios básicos, arrendamiento, inspección y mantenimiento de instalaciones.

Evaluación: Jefe de servicios administrativos

Figura N° 14

Evaluación: Jefe de servicios administrativos



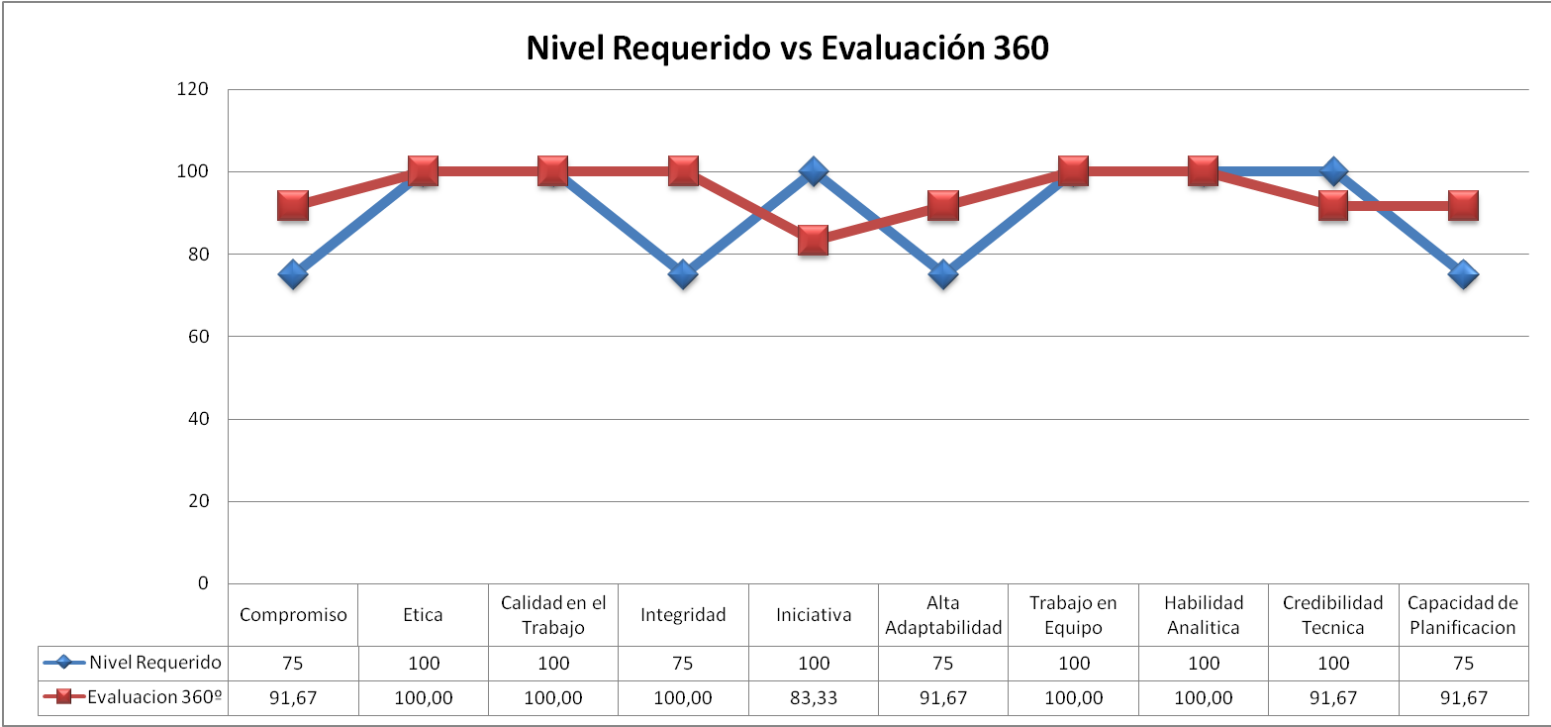
Tabulación de datos: Anexo N° 1

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa, liderazgo y modalidad de contacto, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Evaluación: Analista 1 de servicios administrativos

Figura N° 15

Evaluación: Analista 1 de servicios administrativos



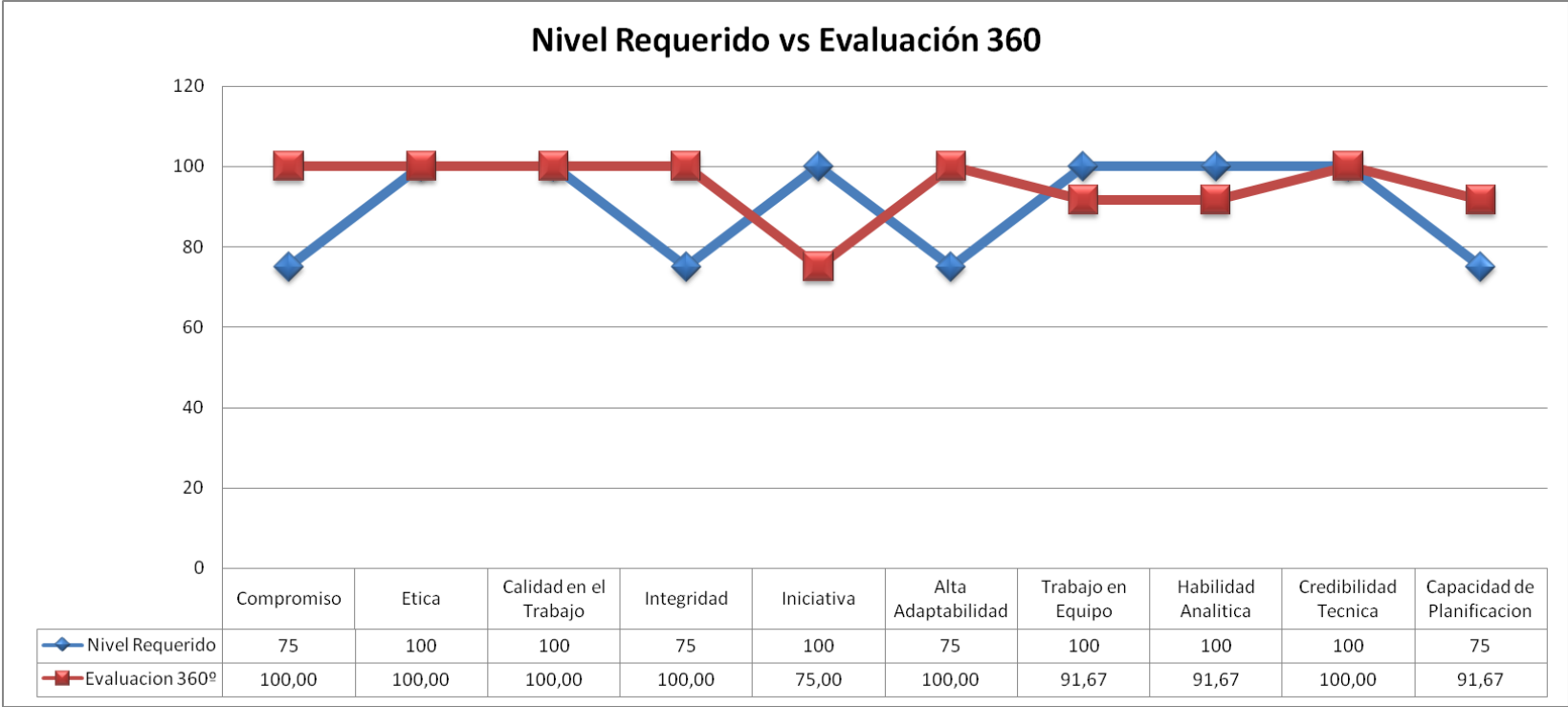
Tabulación de datos: Anexo N° 2

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa y capacidad técnica, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Evaluación: Analista 2 de servicios administrativos

Figura N° 16

Evaluación: Analista 2 de servicios administrativos



Tabulación de datos: Anexo N° 3

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa, adaptabilidad y habilidad técnica, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Departamento de personal

Figura N° 17

Departamento de personal



Jefe de personal

Objetivo del puesto

Responsable de los procesos de administración de personal y específicamente en la contratación, movimientos del personal, aplicación de la reglamentación y manejo de información a nivel nacional así como la administración de la nómina, control de asistencia y custodia de expedientes del personal de la matriz de acuerdo a las normas y políticas de Petroindustrial.

Función principal: Coordina, planifica y controla actividades de movimientos de personal, contratos de personal en diferentes modalidades.

Analista/especialista de personal

Objetivo del puesto

Brindar soporte en los procesos de Administración de Personal de acuerdo a las normas y procedimientos de Petroindustrial.

Analista de personal

Función principal: Manejo de nómina.

Especialista de personal 1

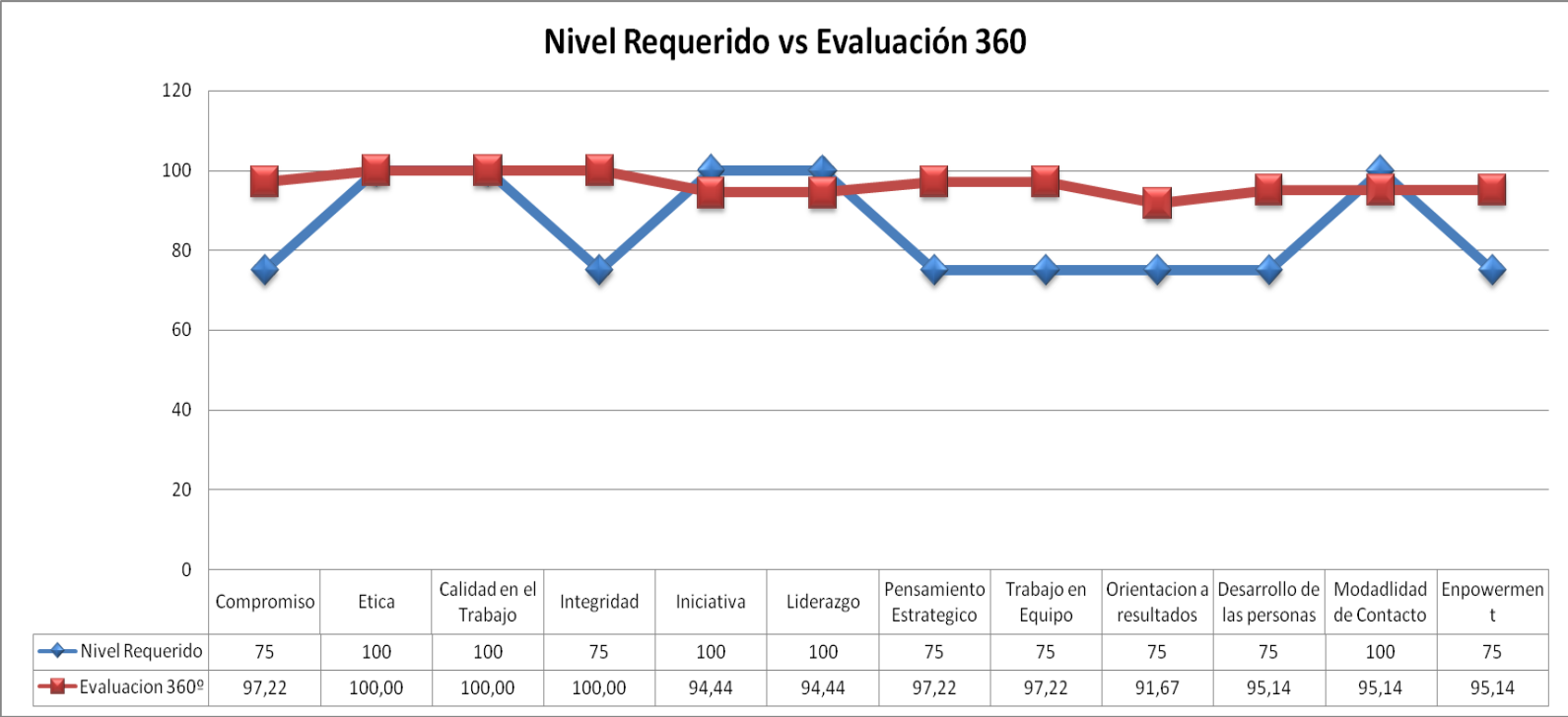
Función principal: Manejo, custodia y digitalización de expedientes de todo el personal de Petroindustrial

Especialista de personal 2

Función principal: Realiza trámites sobre sanciones y multas al personal de Petroindustrial.

Evaluación: Jefe de personal

Figura N° 18
Evaluación: Jefe de personal

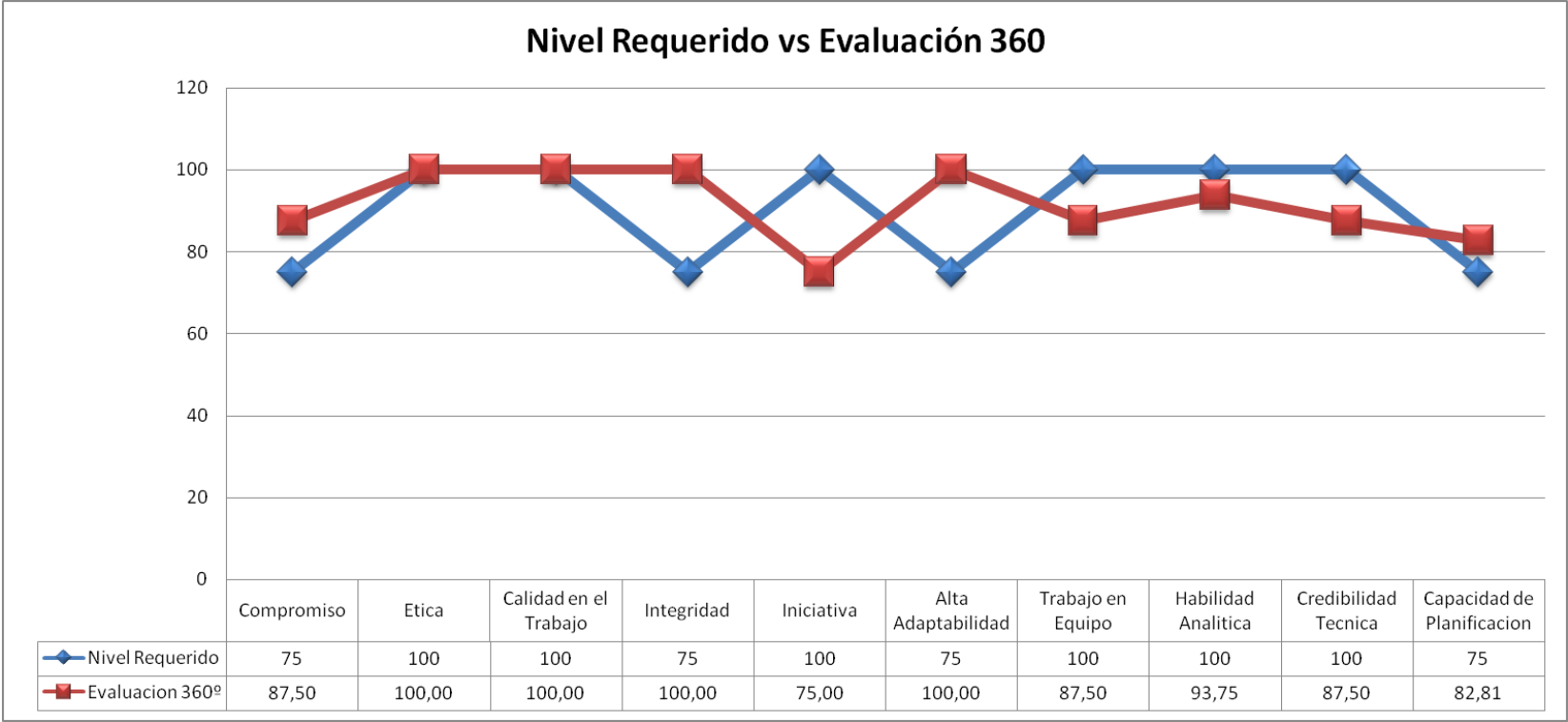


Tabulación de datos: Anexo N° 4

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa, liderazgo y modalidad de contacto, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Evaluación: Analista de personal

Figura N° 19
Evaluación: Analista de personal

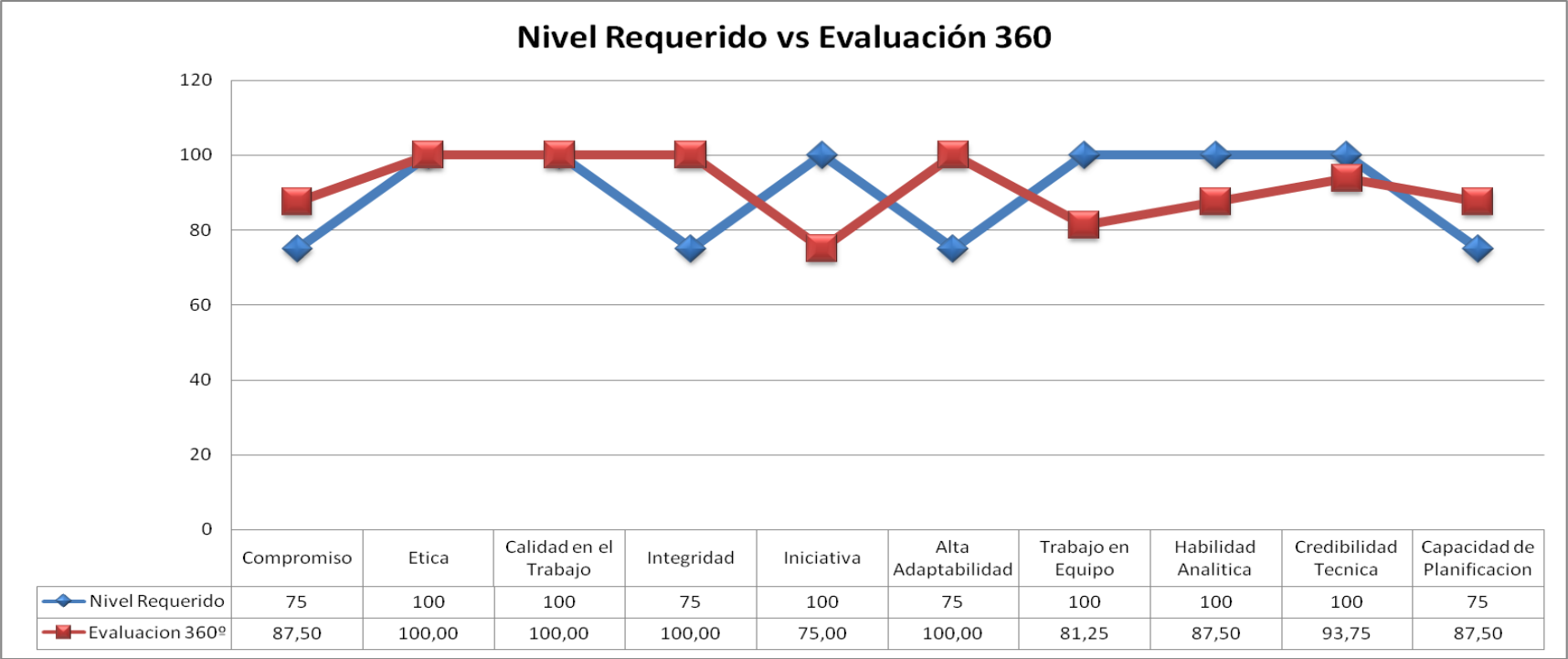


Tabulación de datos: Anexo N° 5

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa, trabajo en equipo, habilidad analítica y credibilidad técnica, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Evaluación: Especialista de personal 01

Figura Nº 20
Evaluación: Especialista de personal 01

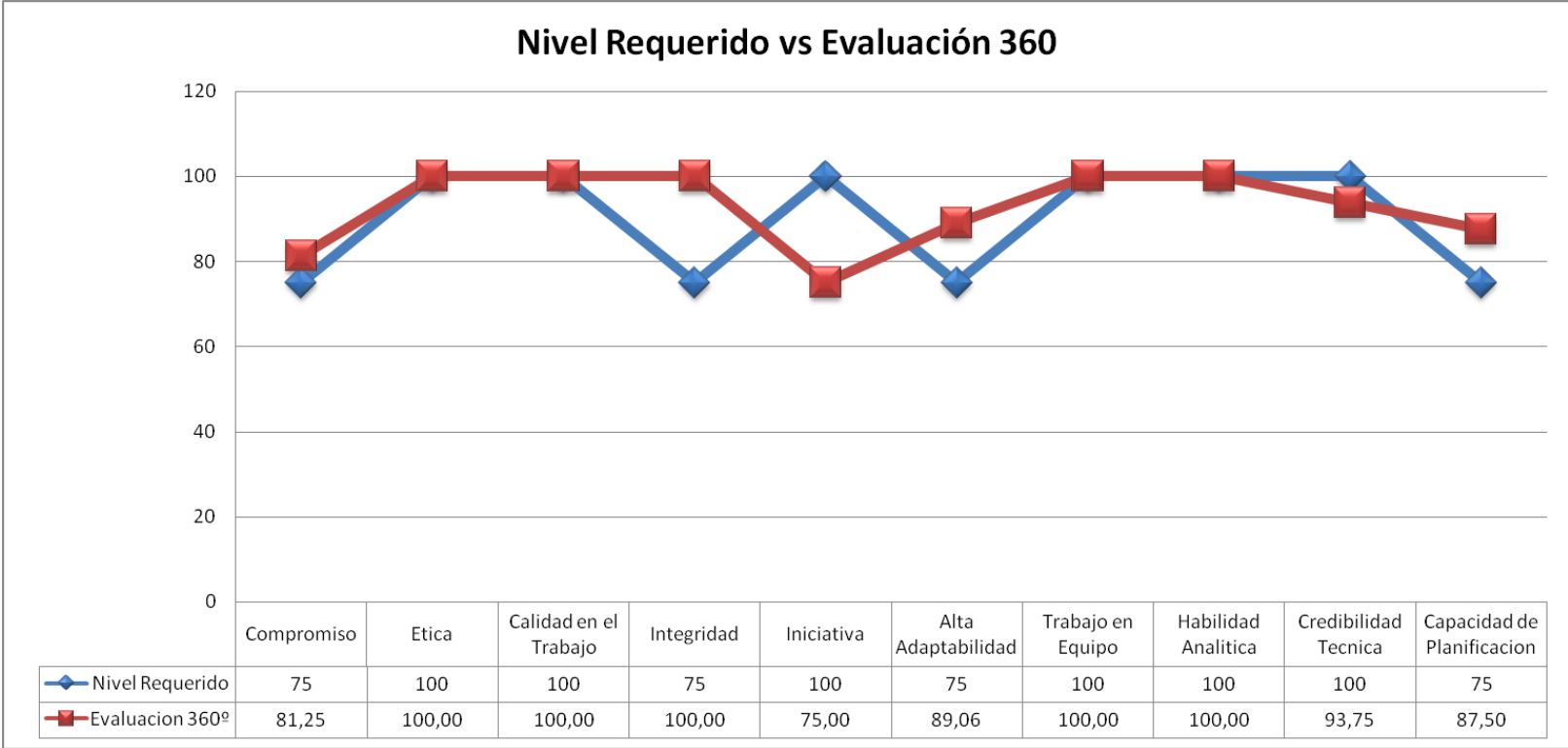


Tabulación de datos: Anexo Nº 6

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa, trabajo en equipo, habilidad analítica y credibilidad técnica, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Evaluación: Especialista de personal 02

Figura N° 21
Evaluación: Especialista de personal 02



Tabulación de datos: Anexo N° 7

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa y credibilidad técnica, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Departamento de desarrollo de recursos humanos

Figura N° 22

Departamento de desarrollo de recursos humanos



Jefe de desarrollo de recursos humanos

Objetivo del puesto

Coordinar y supervisar los procesos de selección de personal externo e interno, plan de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, actualización de normativa administrativa y estructura organizacional, coordinación de viajes al exterior, y actividades estudiantiles de acuerdo a las normativas y procedimientos de Petroindustrial.

Función principal: Coordina, planifica y controla actividades de capacitación, plan carrera, evaluaciones del desempeño.

Objetivo del puesto analista/especialista de desarrollo de recursos humanos

Brindar soporte al área de desarrollo de recursos humanos de acuerdo a las políticas y procedimientos de Petroindustrial.

Analista de desarrollo de recursos humanos

Función principal: Coordinador de capacitación, encargado de analizar los resultados de evaluaciones de desempeño.

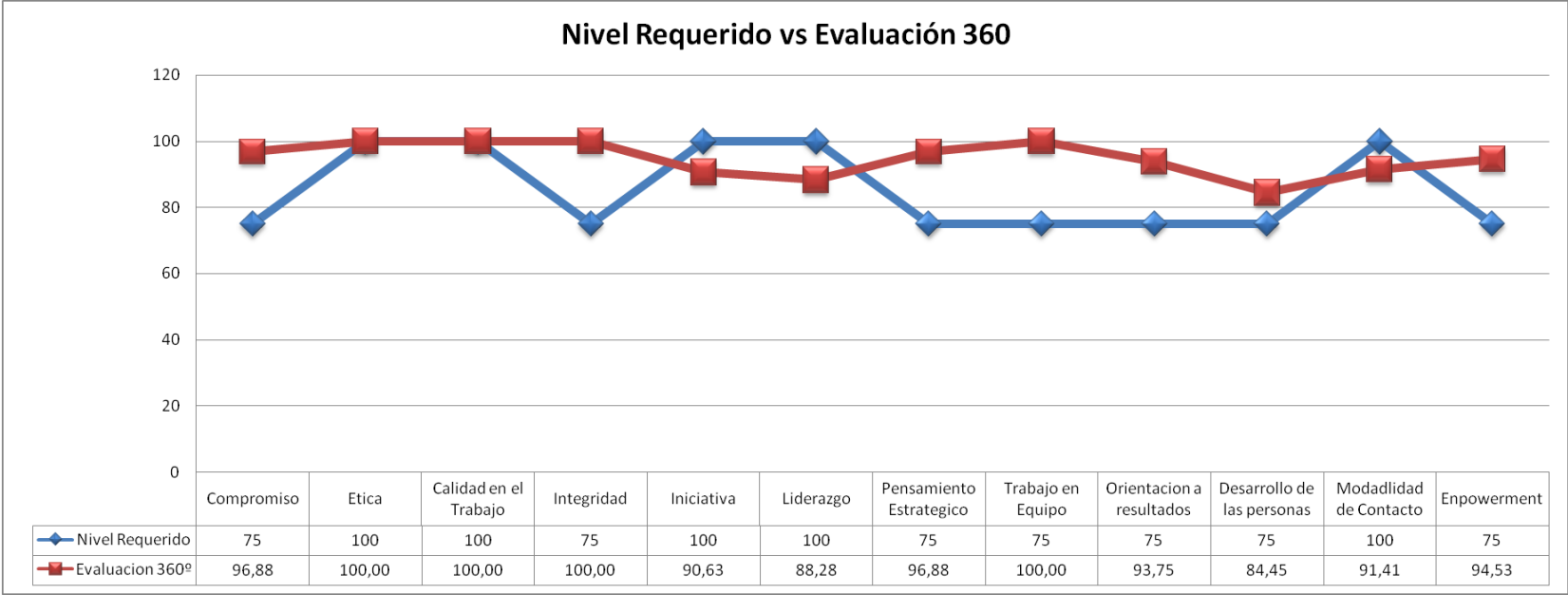
Especialista de personal de desarrollo de recursos humanos

Función principal: Coordina, programa y ejecuta eventos de capacitación, analiza y hace cumplir normativas y políticas de PIN. Es responsable del subsistema de capacitación.

Evaluación: Jefe de desarrollo de recursos humanos

Figura N° 23

Evaluación: Jefe de desarrollo de recursos humanos



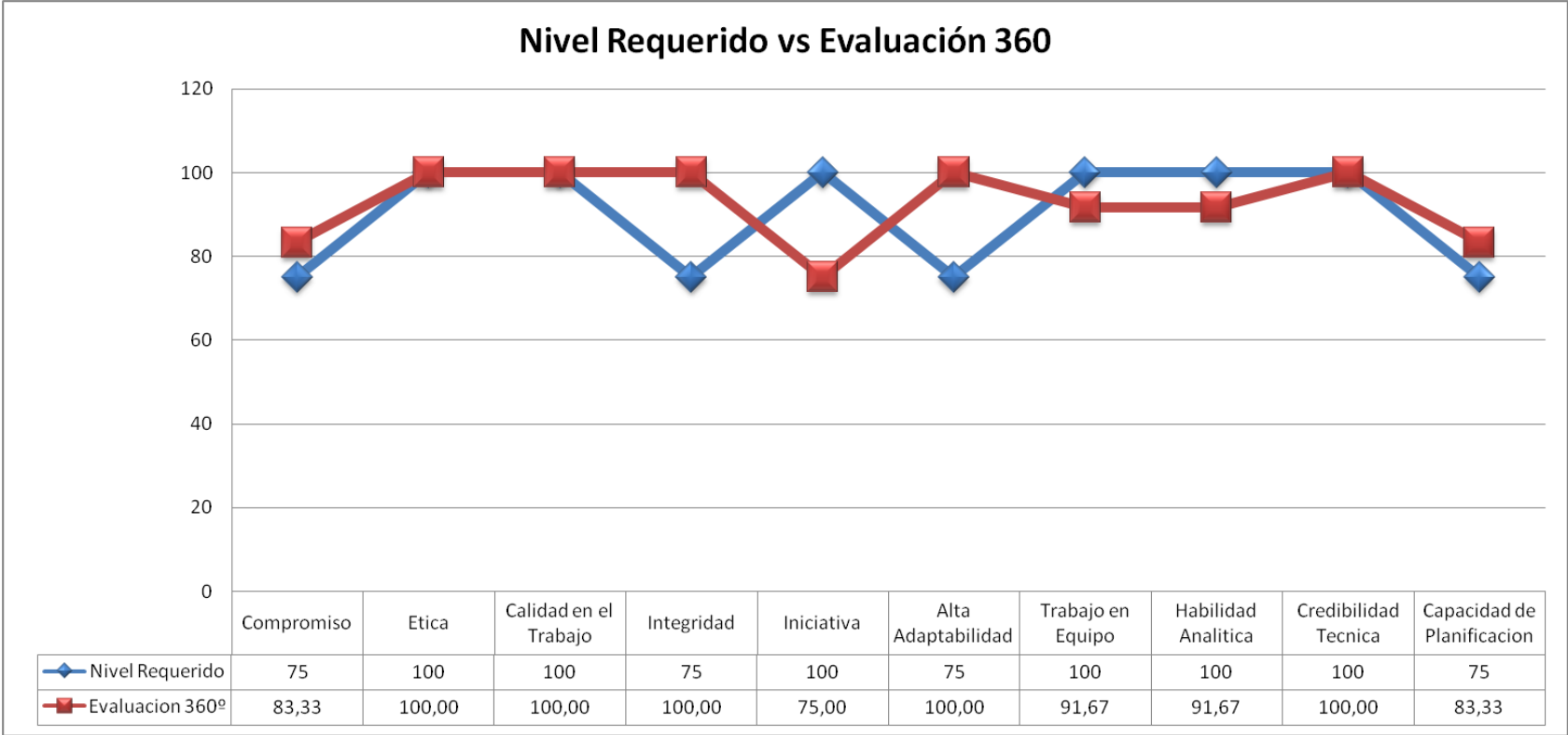
Tabulación de datos: Anexo N° 8

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa, liderazgo y modalidad de contacto, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Evaluación: Analista de desarrollo de recursos humanos

Figura N° 24

Evaluación: Analista de desarrollo de recursos humanos



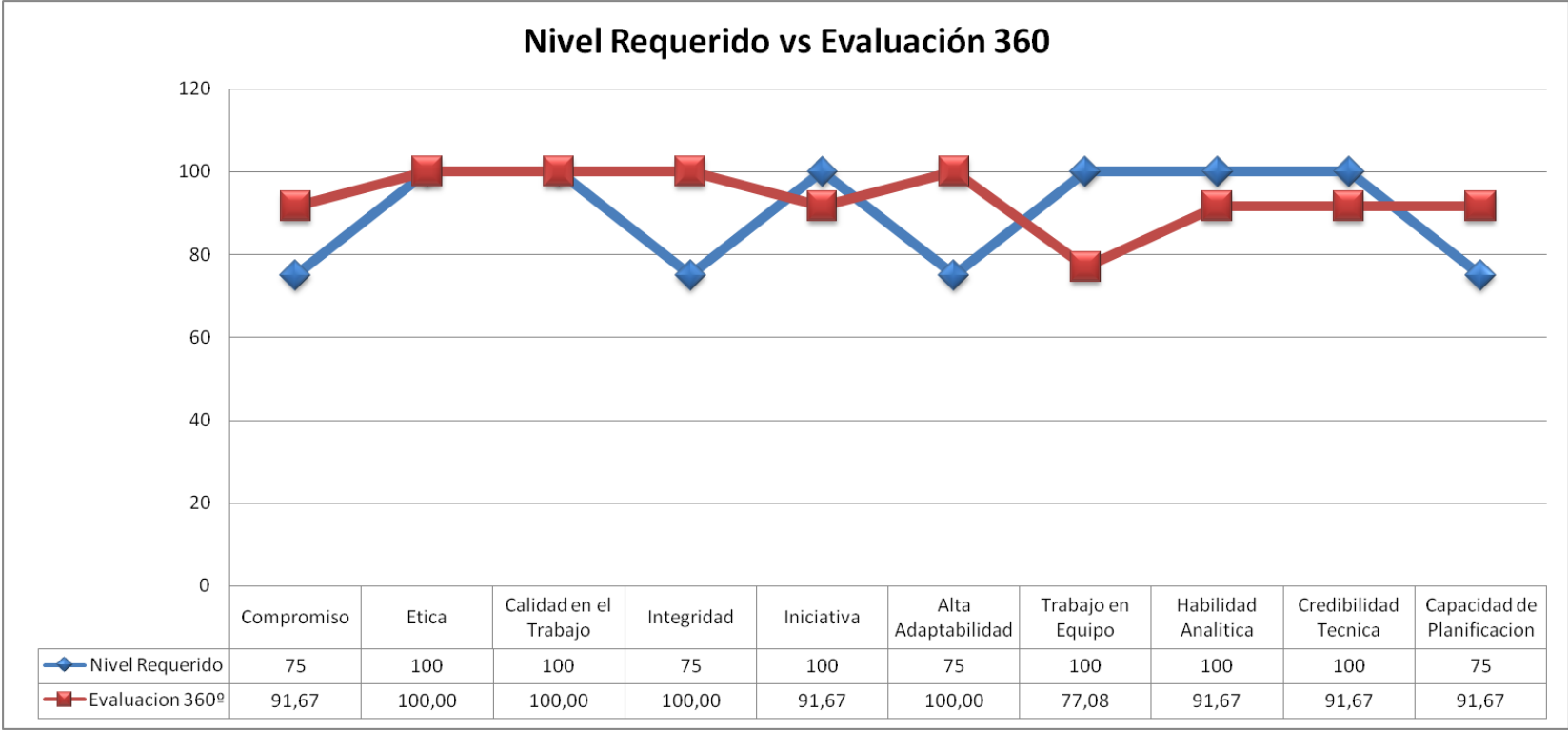
Tabulación de datos: Anexo N° 9

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa, trabajo en equipo y habilidad analítica, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Evaluación: Especialista de desarrollo de recursos humanos

Figura N° 25

Evaluación: Especialista de desarrollo de recursos humanos



Tabulación de datos: Anexo N° 10

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa, trabajo en equipo, habilidad analítica y credibilidad técnica, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Departamento de bienestar social

Figura N° 26

Departamento de bienestar social



Responsable de bienestar social

Objetivo del puesto

Supervisar y controlar la ejecución de los programas de bienestar social, y beneficios sociales de matriz y distritos de acuerdo a las normas y procedimientos de Petroindustrial.

Función principal: Coordina, planifica y controla actividades sociales para el bienestar de los trabajadores de PIN.

Especialista de bienestar social

Objetivo del puesto

Ejecutar los programas de bienestar social, y beneficios sociales de matriz y distritos de acuerdo a las normas y procedimientos de Petroindustrial.

Función principal: Efectúa los estudios sociales, promueve y coordina programas de bienestar social y beneficios sociales, apoya los planes de medicina preventiva, apoyo al personal en situaciones especiales.

Trabajadora Social

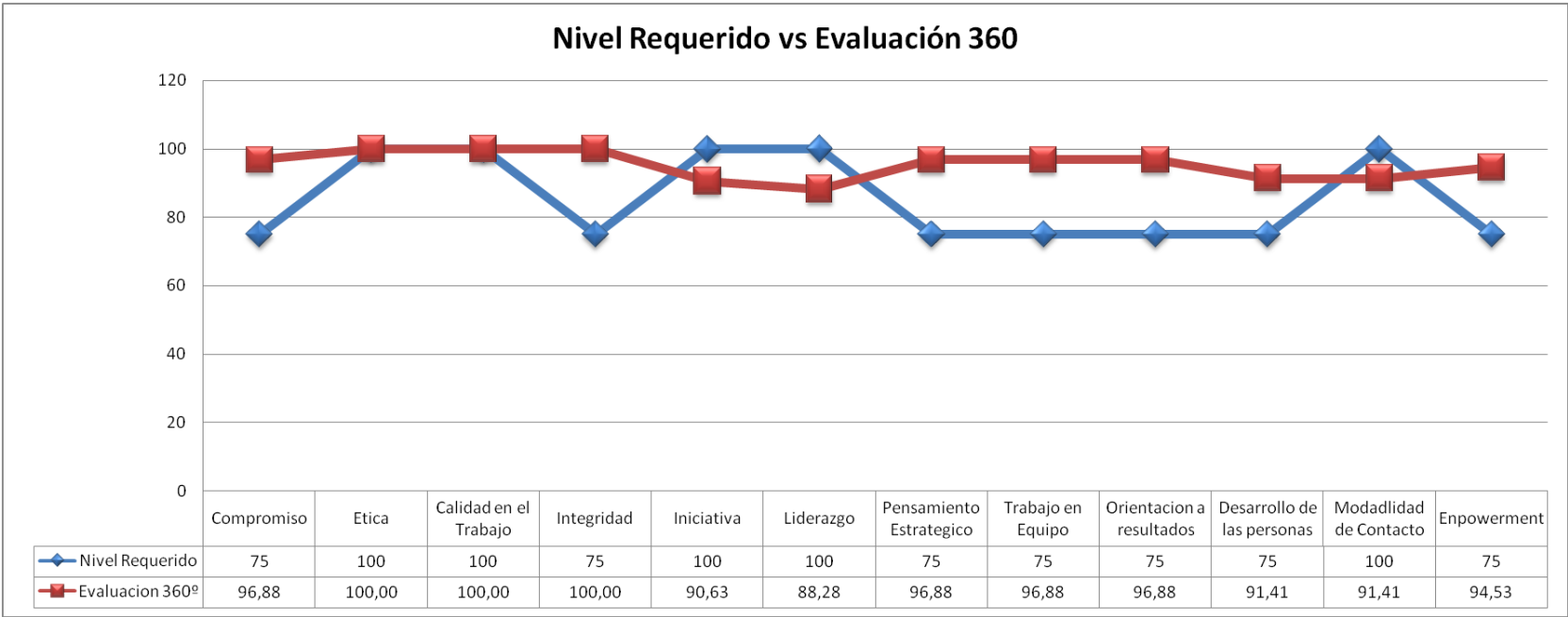
Objetivo del puesto

Ejecutar los programas de bienestar social, y beneficios sociales de matriz y distritos de acuerdo a las normas y procedimientos de Petroindustrial.

Función principal: Gestionar y coordinar los beneficios sociales que brinda la empresa al personal (seguros médicos, préstamos, transporte, subsidios, trámites IESS).

Evaluación: Jefe de bienestar social

Figura N° 27
Evaluación: Jefe de bienestar social

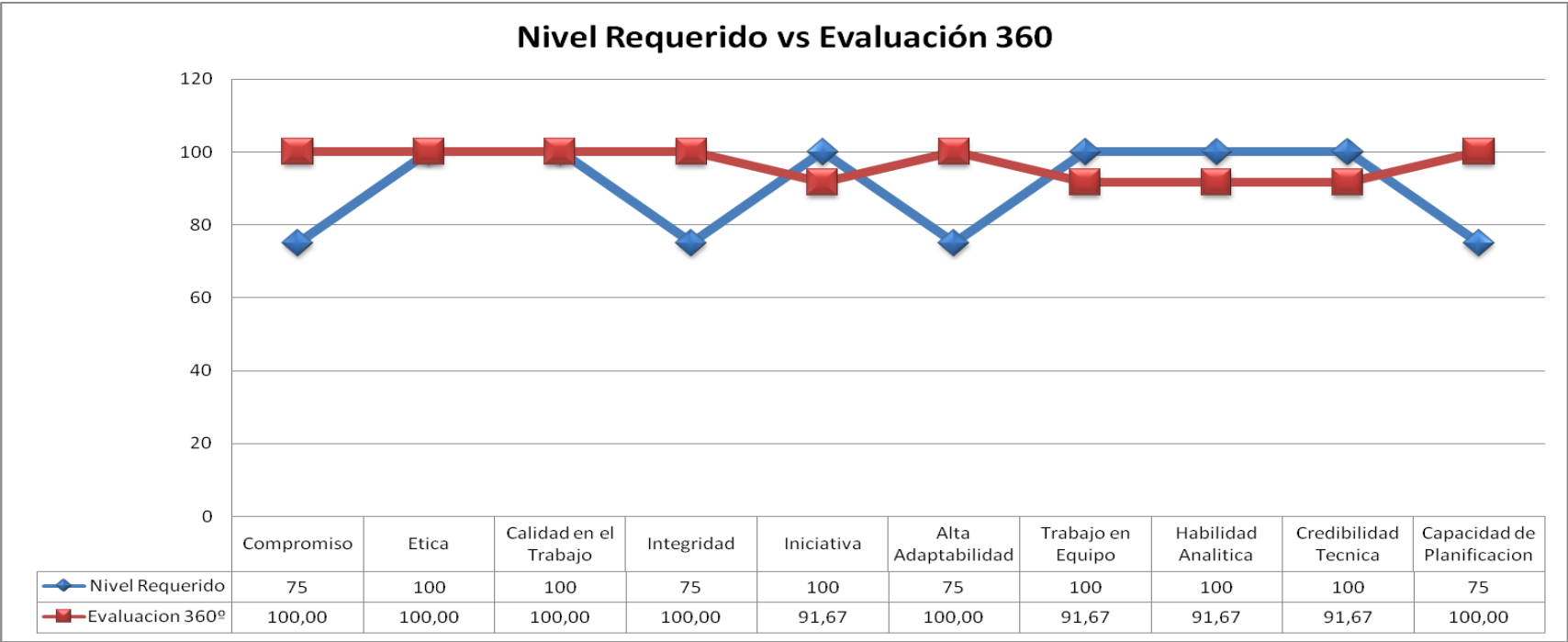


Tabulación de datos: Anexo N° 11

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa, liderazgo y modalidad de contacto, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Evaluación: Trabajadora social

Figura N° 28
Evaluación: Trabajadora social



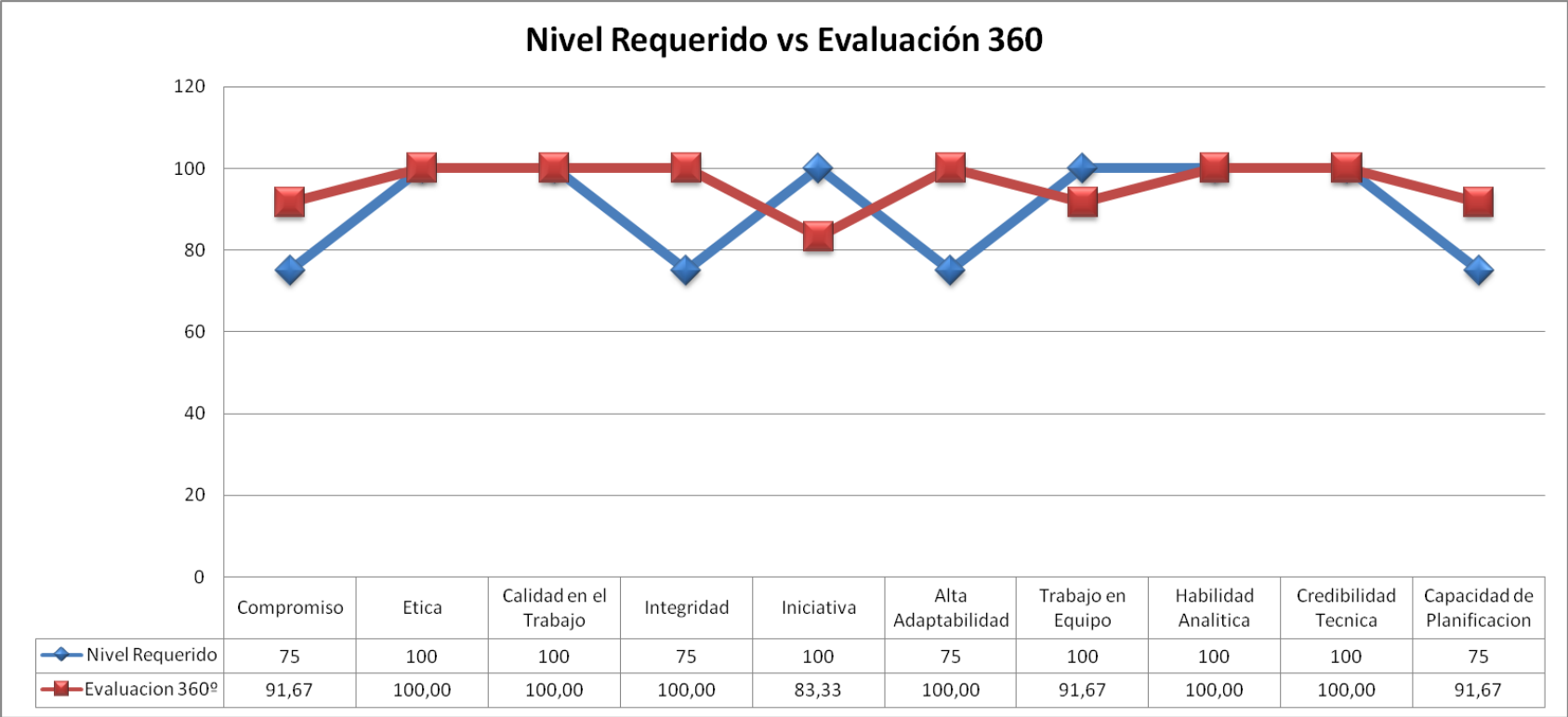
Tabulación de datos: Anexo N° 12

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa, trabajo en equipo, habilidad analítica y credibilidad técnica, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Evaluación: Especialista de bienestar social

Figura N° 29

Evaluación: Especialista de bienestar social



Tabulación de datos: Anexo N° 13

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa y trabajo en equipo, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Departamento de archivo central y técnico

Figura N° 30

Departamento de archivo central y técnico



Jefe de archivo central y técnico:

Objetivo del puesto: Jefe de archivo central y técnico:

Supervisar, custodiar y organizar el sistema de información documental de archivo general y técnico de acuerdo a las normas que rigen el manejo documental de PETROINDUSTRIAL.

Función principal: Coordinar, supervisar el manejo de la documentación tanto interna como externa y apoyar a la gestión administrativa.

Analista de archivo central y técnico:

Objetivo del puesto: Analista de archivo central y técnico:

Recepción, clasificación, digitalización, ingreso al sistema, archivo y despacho de documentos en el área de archivo general y técnico de acuerdo a las políticas y normas de Petroindustrial.

Analista 1

Función principal: Digitalización de documentos internos y externos.

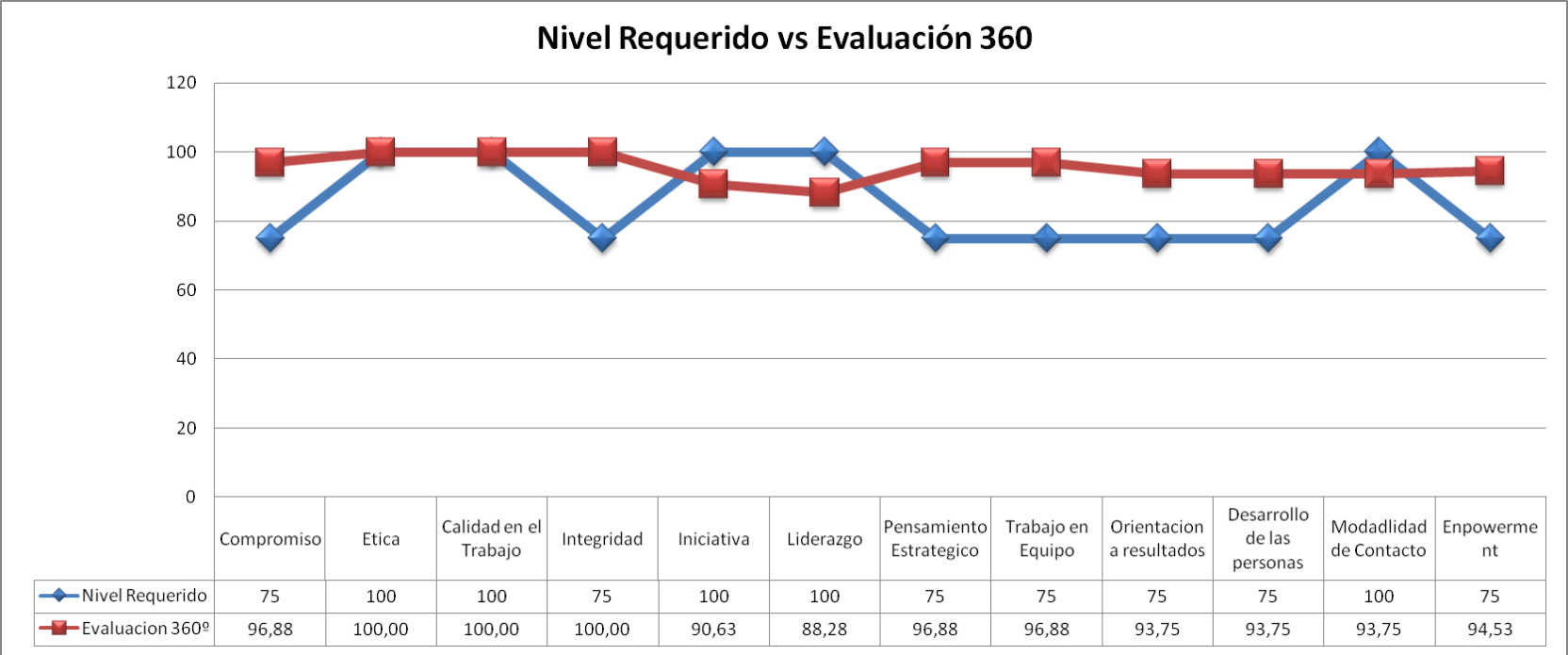
Analista 2

Función principal: Recepción y despacho de documentos internos y externos.

Evaluación: Jefe de archivo central y técnico

Figura N° 31

Evaluación: Jefe de archivo central y técnico



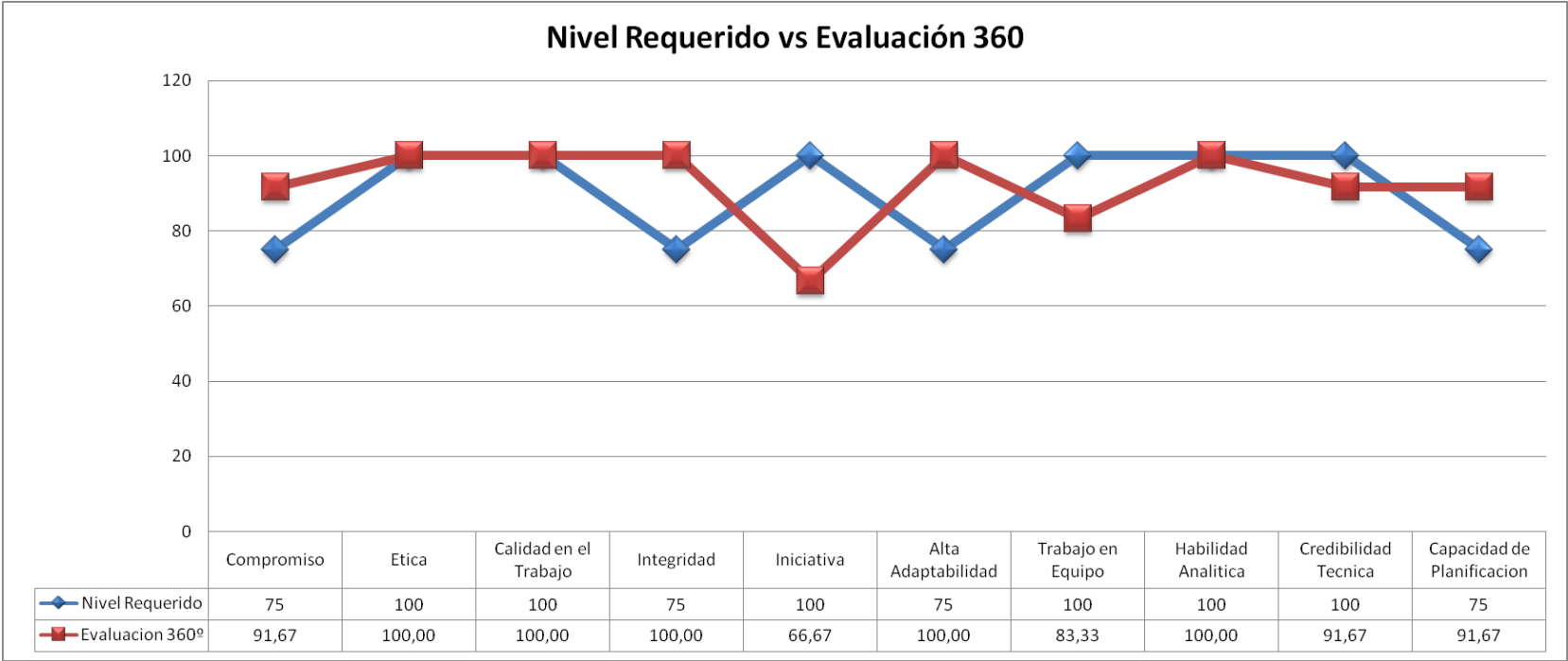
Tabulación de datos: Anexo N° 14

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa, liderazgo y modalidad de contacto, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Evaluación: Analista de archivo general y técnico 1

Figura N° 32

Evaluación: Analista de archivo general y técnico 1



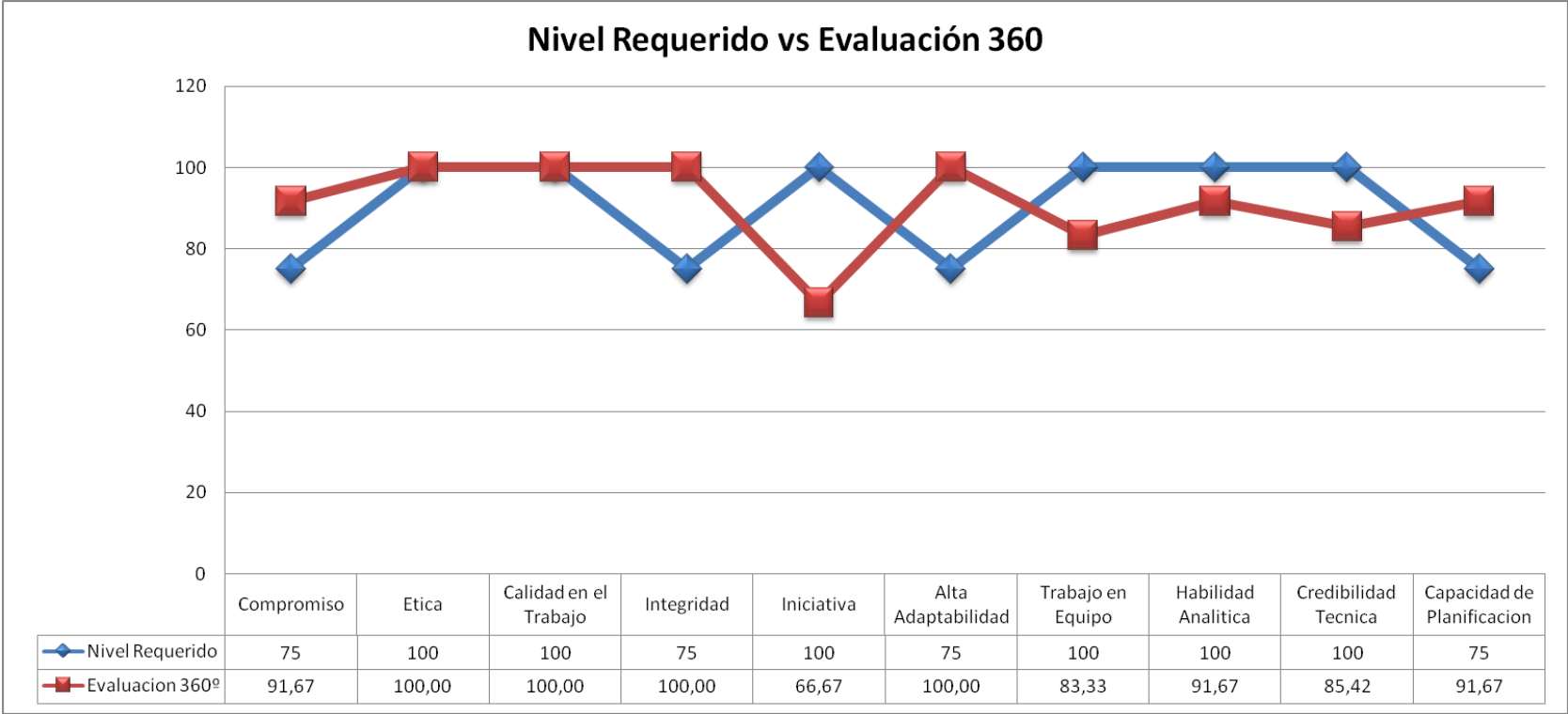
Tabulación de datos: Anexo N° 15

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa, trabajo en equipo y credibilidad técnica, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Evaluación: Analista de archivo general y técnico 2

Figura Nº 33

Evaluación: Analista de archivo general y técnico 2



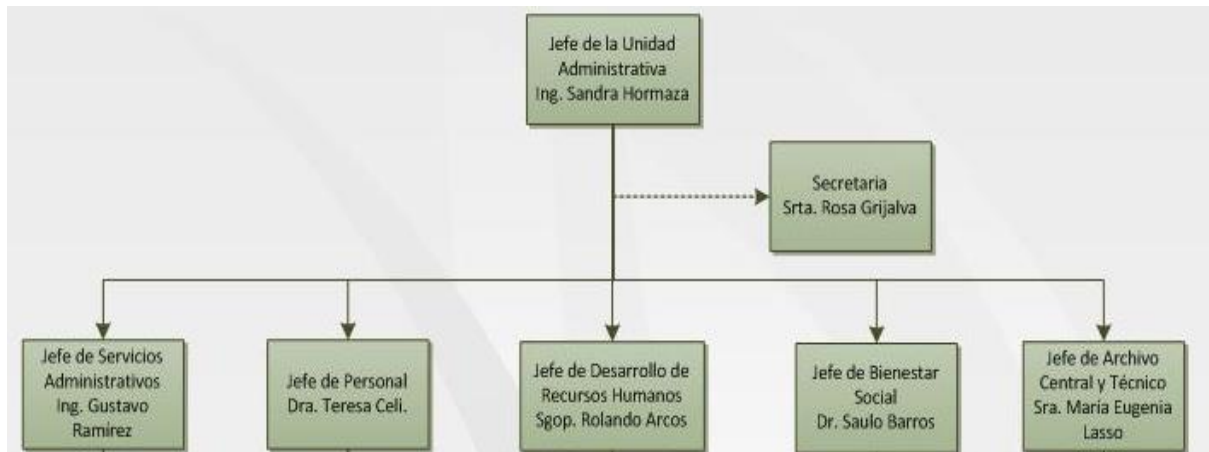
Tabulación de datos: Anexo Nº 16

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa, trabajo en equipo, habilidad analítica y credibilidad técnica, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Unidad administrativa

Figura N° 34

Unidad administrativa



Jefe de la unidad administrativa

Objetivo del puesto

Planificar, organiza, dirigir, coordinar y supervisar la gestión de personal, desarrollo de recursos humanos, bienestar social y medicina laboral, servicios administrativos, a más del archivo general y técnico.

Función Principal: Planificación, coordinación, supervisión, dirección y control de las actividades de las diferentes áreas de la unidad administrativa.

Secretaria

Objetivo del puesto

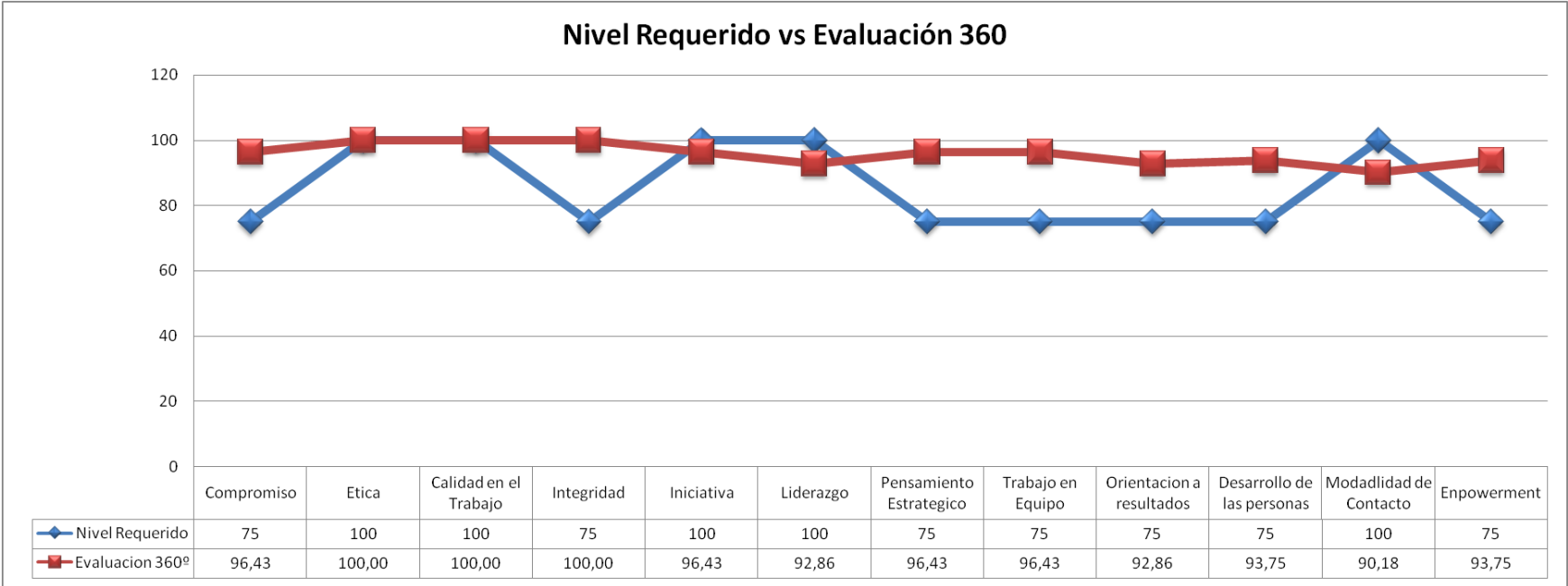
Colabora en las actividades de oficina en la unidad que sea asignado.

Función principal: auxiliar de oficina en el ámbito administrativo.

Evaluación: Jefe de la unidad administrativa

Figura N° 35

Evaluación: Jefe de la unidad administrativa



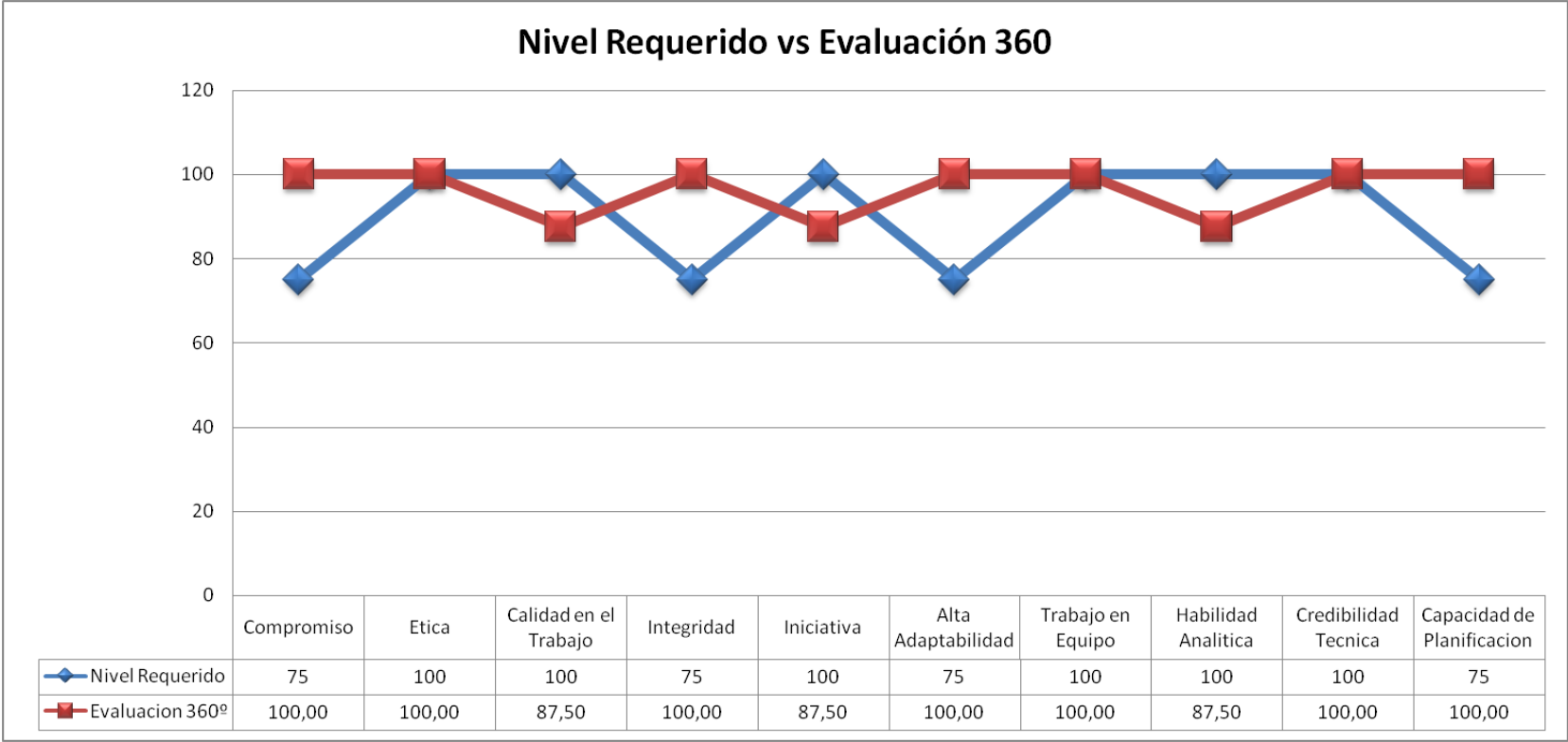
Tabulación de datos: Anexo N° 17

De la resultante de la evaluación de 360º realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa, liderazgo y modalidad de contacto, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

Evaluación: Secretaria de la unidad administrativa

Figura N° 36

Evaluación: Secretaria de la unidad administrativa



Tabulación de datos: Anexo N° 18

De la resultante de la evaluación de 360° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de su iniciativa, calidad de trabajo y habilidad analítica, mientras en las demás competencias se sugiere mantenerlas y afianzarlas.

4.1.5. Conclusiones y recomendaciones

4.1.5.1. Conclusiones

1. En el diagnostico de la empresa Petroindustrial Matriz se determinaron debilidades en el área de recursos humanos, pues la misma no ha sido evaluada por lo tanto no se puede establecer cuál es el desempeño del mismo.
2. La evaluación de 360° ha demostrado la situación de la empresa en lo que se refiere al talento humano, mostrando las competencias en las que la empresa tiene fortalezas y en las que tiene debilidades.
3. El personal de la unidad administrativa cumple con todas las competencias cardinales, como son Compromiso, Ética, Calidad en el Trabajo, Integridad, en la única que se pueden observar deficiencias es en lo que se refiere a la iniciativa
4. En cuanto a competencias específicas para cada nivel de mando, se ha podido observar que las mismas dependen de cada puesto, principalmente en la que más deficiencia se tiene es en la de trabajo en equipo.
5. El área de Recursos Humanos maneja las capacitaciones como una función más dentro de sus labores, por lo cual no cumple con éxito esta labor, y muchas veces se necesita de personal extra para cumplir con estas tareas.

4.1.5.2. Recomendaciones

1. Se recomienda realizar evaluaciones al personal cada cierto periodo de tiempo con el fin de encontrar debilidades y tratar de mitigarlas para mejorar el desempeño.
2. Se recomienda tener en consideración la evaluación de 360° y los resultados que la misma a arrojado, con el fin de mejorar y desarrollar las competencias del talento humano de la empresa por lo que se debe hacer conocer los resultados de la evaluación individualmente y recomendar a cada persona que mejore y tenga en cuenta cuáles son sus deficiencias.
3. En lo que se refiere a la competencia cardinal Iniciativa se recomienda al área administrativa la realización de talleres con el fin de que el personal actúe en forma proactiva y forme una visión a largo plazo que le permita anticiparse a los cambios externos e internos y prever alternativas de acción.
4. Se recomienda realizar actividades de integración con el fin de que se genere más confianza y apoyo entre el personal y la competencia trabajo en equipo mejore, pues es una debilidad del área a nivel general.
5. Se debe concebir un plan de capacitación para fortalecer las competencias en las que existen mayores deficiencias y que son comunes entre el personal como es el trabajo en equipo y la iniciativa

Resumen

La presente tesis es un diseño y aplicación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias en la unidad administrativa de Petroindustrial Matriz Quito, consistió en recolectar información segura y confiable por medio de libros folletos, módulos, leyes, e investigación de campo, acerca de sus características y generalidades de la empresa y sobre los sistemas de evaluación por competencias.

Se diagnosticó la empresa, analizando el talento humano existente en Petroindustrial, desde su estructura orgánica general hasta la de la unidad administrativa, la cual es el objeto de estudio.

Se realizó el diseño de evaluación de desempeño por competencias, empezando por lo objetivos del mismo, definiendo competencias y describiendo los sistemas de evaluación de desempeño por competencias, con esto se eligió el sistema de evaluación de 360°, en el cual se describen los involucrados, los ítems a evaluar, las competencias cardinales, mismas que son las que debe tener todo el personal es decir las generales y las competencias y comportamientos específicos tanto para los niveles intermedios como para los niveles ejecutivos; con la información anterior se realizó con la ayuda del departamento de personal de Petroindustrial los perfiles requeridos para cada puesto dentro de la empresa, terminado con la realización de los formularios para calificar el desempeño.

En la aplicación del sistema de evaluación de desempeño se siguieron procesos predefinidos en forma de un plan estructurado, socializando los conceptos de competencias cardinales y específicas; la realización de las evaluaciones se desarrolló con toda normalidad, las mismas fueron tabuladas y los resultados graficados con el fin de tener una visión clara de las competencias que cumplen y competencias en las que se debe desarrollar el personal.

Summary

This research work is a Design and Application of a Performance Evaluation system by Competences in Quito Petroindustrial Management Unit which proposal is the contribution to people professional development as well as the organization in an interchange environment.

The enterprise was diagnosed analysing its human talent from its general organic structure to the management unit.

The evaluation design by competences was carried out starting from the evaluation system of 360°, where they are involved, items to evaluate, cardinal competences of personnel, that is, competences and specific behaviour for intermediate levels and for executive levels; with the above information and with the help of the personnel department, the profiles, completing forms, were made for each position in the company.

Redefine processes were followed on the application of performance evaluation system in a structured plan, socializing concepts of cardinal and specific competences; the realization of the evaluations were developed normally; the results were tabulated and plotted to have a clearer vision of competences where the staff should developed.

It is recommended to considerate the individual evaluations results in order to improve and develop human talent competences in the enterprise.

Bibliografía

- ALLES, Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Ediciones Granica SA Argentina 350p
- Beer, Michael y otros: "Dirección de los Recursos Humanos", Técnicas de Harvard Business School, CECSA, México, 1999. 150p
- Cázares Aponte, L. y Cuevas de la Garza, J.F.(2009). Planeación y Evaluación basadas en competencias. Trillas, México, pp. 121-133.
- Escobar de A.L. Obra Colectiva.(2010) ¿Cómo desarrollar destrezas con criterios de desempeño? Grupo Santillana S.A. Ecuador .pp. 6-10.
- Levy-Levoyer, Claude: "Gestión de las Competencias", Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.204p
- Mathis, Robert L y Jackson H., Human Resource Management, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000.
- Manhey Moreno, M.(2006). Evaluación de aprendizajes en Educación Infantil. Cuadernos de Educación Infantil. Universidad Central. Facultad de Ciencias de la Educación. Santiago. Chile pp. 27- 32.
- Ramírez Apáez. M. y Rocha Jaime M.(2007). Guía para el desarrollo de Competencias Docentes. Trillas. México. pp. 57-66.

Internet

- www.navactiva.com Gestión por Competencias: Una opción para hacer empresas más competitivas **(en línea)**
- www.agorasocial.com. Qué es y para qué sirve la Evaluación del Desempeño. **(en línea)**
- www.petroindustrial.com.ec(en línea)
- www.xcompetencias.com(en línea)

Anexos

Anexo N°1

Tabulación de datos de la Evaluación 360° para el Jefe de Servicios Administrativos

Serv. Administrativos
Ing. Gustavo Ramírez
Código SA01

Evaluación	Autoevaluación			Par			Par			Par			Par		
Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.
Compromiso	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Iniciativa	100	1	100	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100
Liderazgo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Pensamiento Estratégico	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Trabajo en Equipo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Orientación a resultados	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100

Desarrollo de las personas	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Modalidad de Contacto	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Empowerment	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100

cod.	Evaluación	Superior			Subalterno			Subalterno			Total	
	Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
1	Compromiso	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100,00	96,88
2	Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
3	Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
4	Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
5	Iniciativa	100	0,5	50	100	1	100	100	1	100	100,00	90,63
6	Liderazgo	100	0,75	75	100	0,75	75	100	1	100	100,00	93,75
7	Pensamiento Estratégico	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	96,88
8	Trabajo en Equipo	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100,00	96,88
9	Orientación a resultados	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100,00	93,75
10	Desarrollo de las personas	75	0,75	56,25	100	1	100	100	0,75	75	96,88	91,41
11	Modalidad de Contacto	75	0,75	56,25	100	1	100	100	1	100	96,88	94,53
12	Empowerment	75	0,75	56,25	100	1	100	100	1	100	96,88	94,53

Anexo N° 2

Tabulación de datos de la Evaluación 360° para el Analista 1 de Servicios Administrativos

Analista de Servicios Adm.
Ing. Jessica Valverde
Código ASA 01

cód.	Evaluación	Autoevaluación			Par			Superior			Total	
	Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
1	Compromiso	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67
2	Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
3	Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
4	Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
5	Iniciativa	100	1	100	100	0,5	50	100	1	100	100,00	83,33
6	Alta Adaptabilidad	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67
7	Trabajo en Equipo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
8	Habilidad Analítica	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
9	Credibilidad Técnica	100	1	100	75	1	75	100	1	100	91,67	91,67
10	Capacidad de Planificación	100	1	100	75	1	75	100	1	100	91,67	91,67

Anexo N° 3

Tabulación de datos de la Evaluación 360° para el Analista 2 de Servicios Administrativos

Analista de Servicios
Lcda. Fanny Granda
Código ASA 02

cód.	Evaluación	Autoevaluación			Par			Superior			Total	
	Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
1	Compromiso	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
2	Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
3	Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
4	Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
5	Iniciativa	100	1	100	100	0,5	50	100	0,75	75	100,00	75,00
6	Alta Adaptabilidad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
7	Trabajo en Equipo	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67
8	Habilidad Analítica	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67
9	Credibilidad Técnica	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
10	Capacidad de Planificación	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67

Anexo N° 4

Tabulación de datos de la Evaluación 360° para el Jefe de Personal

Jefe de Personal
Dra. Teresa Celi.
Código JP01

Evaluación	Autoevaluación			Par			Par			Par			Par		
Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.
<i>Compromiso</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
<i>Ética</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
<i>Calidad en el Trabajo</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
<i>Integridad</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
<i>Iniciativa</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Liderazgo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Pensamiento Estratégico	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Trabajo en Equipo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Orientación a resultados	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Desarrollo de las personas	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Modalidad de Contacto	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Empowerment	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100

Evaluación	Superior			Subalterno			Subalterno			Subalterno			Total	
Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
Compromiso	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	97,22
Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
Iniciativa	100	0,5	50	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	94,44
Liderazgo	100	0,75	75	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100,00	94,44
Pensamiento Estratégico	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	97,22
Trabajo en Equipo	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	97,22
Orientación a resultados	100	0,75	75	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67
Desarrollo de las personas	75	0,75	56,25	100	1	100	100	1	100	100	1	100	97,22	95,14
Modalidad de Contacto	75	0,75	56,25	100	1	100	100	1	100	100	1	100	97,22	95,14
Empowerment	75	0,75	56,25	100	1	100	100	1	100	100	1	100	97,22	95,14

Anexo N° 5

Tabulación de datos de la Evaluación 360° para el Analista de Personal I

Analista de Personal
Ing.VerónicaGarcía
Código AP01

cód.	Evaluación	Autoevaluación			Par			Par			Superior			Total	
	Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
1	Compromiso	100	1	100	100	0,75	75	100	0,75	75	100	1	100	100,00	87,50
2	Ética	100	1	100	100	1	100	100	1,00	100	100	1	100	100,00	100,00
3	Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1,00	100	100	1	100	100,00	100,00
4	Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1,00	100	100	1	100	100,00	100,00
5	Iniciativa	100	1	100	100	0,5	50	100	0,50	50	100	1	100	100,00	75,00
6	Alta Adaptabilidad	100	1	100	100	1	100	100	1,00	100	100	1	100	100,00	100,00
7	Trabajo en Equipo	75	1	75	100	0,75	75	100	1,00	100	100	1	100	93,75	87,50
8	Habilidad Analítica	100	1	100	100	0,75	75	100	1,00	100	100	1	100	100,00	93,75
9	Credibilidad Técnica	100	1	100	75	1	75	75	1,00	75	100	1	100	87,50	87,50
10	Capacidad de Planificación	100	1	100	75	0,75	56,3	75	1,00	75	100	1	100	87,50	82,81

Anexo N° 6

Tabulación de datos de la Evaluación 360° para el Especialista de Personal 01

Especialista de personal 1
Ing. Adriana Melena
Código EP01

cód.	Evaluación	Autoevaluación			Par			Par			Superior			Total	
	Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
1	Compromiso	100	1	100	100	0,75	75	100	0,75	75	100	1	100	100,00	87,50
2	Ética	100	1	100	100	1	100	100	1,00	100	100	1	100	100,00	100,00
3	Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1,00	100	100	1	100	100,00	100,00
4	Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1,00	100	100	1	100	100,00	100,00
5	Iniciativa	100	1	100	100	0,5	50	100	0,50	50	100	1	100	100,00	75,00
6	Alta Adaptabilidad	100	1	100	100	1	100	100	1,00	100	100	1	100	100,00	100,00
7	Trabajo en Equipo	75	1	75	100	0,75	75	100	0,75	75	100	1	100	93,75	81,25
8	Habilidad Analítica	100	1	100	100	0,75	75	100	0,75	75	100	1	100	100,00	87,50
9	Credibilidad Técnica	100	1	100	100	0,75	75	100	1,00	100	100	1	100	100,00	93,75
10	Capacidad de Planificación	100	1	100	100	0,75	75	100	0,75	75	100	1	100	100,00	87,50

Anexo N° 7

Tabulación de datos de la Evaluación 360° para el Especialista de Personal 02

Especialista de Personal 2
Ing. Bexi Villegas
Código EP02

cód.	Evaluación	Autoevaluación			Par			Par			Superior			Total	
	Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
1	Compromiso	100	1	100	100	0,75	75	100	0,75	75	100	0,75	75	100,00	81,25
2	Ética	100	1	100	100	1	100	100	1,00	100	100	1	100	100,00	100,00
3	Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1,00	100	100	1	100	100,00	100,00
4	Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1,00	100	100	1	100	100,00	100,00
5	Iniciativa	100	1	100	100	0,5	50	100	0,50	50	100	1	100	100,00	75,00
6	Alta Adaptabilidad	75	0,75	56,3	100	1	100	100	1,00	100	100	1	100	93,75	89,06
7	Trabajo en Equipo	100	1	100	100	1	100	100	1,00	100	100	1	100	100,00	100,00
8	Habilidad Analítica	100	1	100	100	1	100	100	1,00	100	100	1	100	100,00	100,00
9	Credibilidad Técnica	100	1	100	75	1	75	100	1,00	100	100	1	100	93,75	93,75
10	Capacidad de Planificación	100	1	100	100	0,75	75	75	1,00	75	100	1	100	93,75	87,50

Anexo N° 8

Tabulación de datos de la Evaluación 360° para el Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos

Jefe de DRH
Rolando Arcos
Código JDRH 01

Evaluación	Autoevaluación			Par			Par			Par		
Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.
<i>Compromiso</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
<i>Ética</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
<i>Calidad en el Trabajo</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
<i>Integridad</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
<i>Iniciativa</i>	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Liderazgo	75	0,75	56,3	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Pensamiento Estratégico	75	1	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Trabajo en Equipo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Orientación a resultados	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100
Desarrollo de las personas	75	1	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Modalidad de Contacto	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Empowerment	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100

Evaluación	Par			Superior			Subalterno			Subalterno			Total	
Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
Compromiso	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100,00	96,88
Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
Iniciativa	100	1	100	100	0,5	50	100	1	100	100	1	100	100,00	90,63
Liderazgo	100	1	100	100	0,75	75	100	0,75	75	100	1	100	96,88	88,28
Pensamiento Estratégico	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	96,88	96,88
Trabajo en Equipo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
Orientación a resultados	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100,00	93,75
Desarrollo de las personas	100	1	100	0,75	0,75	0,56	100	1	100	100	1	100	84,47	84,45
Modalidad de Contacto	100	1	100	75	0,75	56,3	100	1	100	100	1	100	96,88	91,41
Empowerment	100	1	100	75	0,75	56,3	100	1	100	100	1	100	96,88	94,53

Anexo N° 9

Tabulación de datos de la Evaluación 360° para el Analista de Desarrollo de Recursos Humanos

Analista DRH
Lcdo.Álvaro Yepes
Código ADRH01

cód.	Evaluación	Autoevaluación			Par			Superior			Total	
	Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
1	Compromiso	100	1	100	100	0,75	75	100	0,75	75	100,00	83,33
2	Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
3	Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
4	Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
5	Iniciativa	100	1	100	100	0,5	50	75	1	75	91,67	75,00
6	Alta Adaptabilidad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
7	Trabajo en Equipo	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67
8	Habilidad Analítica	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67
9	Credibilidad Técnica	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
10	Capacidad de Planificación	100	1	100	100	0,75	75	100	0,75	75	100,00	83,33

Anexo N° 10

Tabulación de datos de la Evaluación 360° para el Especialista de Desarrollo de Recursos Humanos

Especialista DRH
Lcdo. Carlos Endara
Código EDRH01

cód.	Evaluación	Autoevaluación			Par			Superior			Total	
	Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
1	Compromiso	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67
2	Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
3	Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
4	Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
5	Iniciativa	100	1	100	100	1	100	100	0,75	75	100,00	91,67
6	Alta Adaptabilidad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
7	Trabajo en Equipo	100	1	100	100	0,75	75	75	0,75	56,3	91,67	77,08
8	Habilidad Analítica	100	1	100	100	1	100	100	0,75	75	100,00	91,67
9	Credibilidad Técnica	100	1	100	75	1	75	100	1	100	91,67	91,67
10	Capacidad de Planificación	100	1	100	75	1	75	100	1	100	91,67	91,67

Anexo N° 11

Tabulación de datos de la Evaluación 360° para el Jefe de Bienestar Social

Jefe de Bienestar Social
DR. Saulo Barros
Código JBS01

Evaluación	Autoevaluación			Par			Par			Par		
Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.
<i>Compromiso</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
<i>Ética</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
<i>Calidad en el Trabajo</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
<i>Integridad</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
<i>Iniciativa</i>	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Liderazgo	75	0,75	56,3	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Pensamiento Estratégico	75	1	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Trabajo en Equipo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Orientación a resultados	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100
Desarrollo de las personas	75	1	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Modalidad de Contacto	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100

Empowerment	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
-------------	-----	---	-----	-----	---	-----	-----	---	-----	-----	---	-----

Evaluación	Par			Superior			Subalterno			Subalterno			Total	
Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
Compromiso	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100,00	96,88
Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
Iniciativa	100	1	100	100	0,5	50	100	1	100	100	1	100	100,00	90,63
Liderazgo	100	1	100	100	0,75	75	100	0,75	75	100	1	100	96,88	88,28
Pensamiento Estratégico	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	96,88	96,88
Trabajo en Equipo	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100,00	96,88
Orientación a resultados	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	96,88
Desarrollo de las personas	100	1	100	75	0,75	56,3	100	1	100	100	1	100	93,75	91,41
Modalidad de Contacto	100	1	100	75	0,75	56,3	100	1	100	100	1	100	96,88	91,41
Empowerment	100	1	100	75	0,75	56,3	100	1	100	100	1	100	96,88	94,53

Anexo Nº 12

Tabulación de datos de la Evaluación 360º para la Trabajadora Social

Trabajadora social BS
Lcda. Mónica Santiana
Código TS01

cód.	Evaluación	Autoevaluación			Par			Superior			Total	
	Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
1	Compromiso	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
2	Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
3	Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
4	Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
5	Iniciativa	100	1	100	100	1	100	100	0,75	75	100,00	91,67
6	Alta Adaptabilidad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
7	Trabajo en Equipo	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67
8	Habilidad Analítica	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67
9	Credibilidad Técnica	100	1	100	75	1	75	100	1	100	91,67	91,67
10	Capacidad de Planificación	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00

Anexo N° 13

Tabulación de datos de la Evaluación 360° para el Especialista de Bienestar Social

Especialista BS
Dra. Lucia Garzón
Código EBS01

cód.	Evaluación	Autoevaluación			Par			Superior			Total	
	Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
1	Compromiso	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67
2	Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
3	Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
4	Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
5	Iniciativa	100	1	100	100	1	100	100	0,5	50	100,00	83,33
6	Alta Adaptabilidad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
7	Trabajo en Equipo	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67
8	Habilidad Analítica	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
9	Credibilidad Técnica	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
10	Capacidad de Planificación	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67

Anexo Nº 14

Tabulación de datos de la Evaluación 360º para el Jefe de Archivos Técnico

Jefe de Archivo
Sra. María Soledad León
Código JA01

cód.	Evaluación	Autoevaluación			Par			Par			Par		
	Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.
1	<i>Compromiso</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
2	<i>Ética</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
3	<i>Calidad en el Trabajo</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
4	<i>Integridad</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
5	<i>Iniciativa</i>	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100
6	Liderazgo	75	0,75	56,3	100	1	100	100	1	100	100	1	100
7	Pensamiento Estratégico	75	1	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100
8	Trabajo en Equipo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
9	Orientación a resultados	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100
10	Desarrollo de las personas	75	1	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100
11	Modalidad de Contacto	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100
12	Empowerment	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100

cód.	Evaluación	Par			Superior			Subalterno			Subalterno			Total	
	Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
1	Compromiso	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100,00	96,88
2	Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
3	Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
4	Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
5	Iniciativa	100	1	100	100	0,5	50	100	1	100	100	1	100	100,00	90,63
6	Liderazgo	100	1	100	100	0,75	75	100	0,75	75	100	1	100	96,88	88,28
7	Pensamiento Estratégico	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100	96,88	96,88
8	Trabajo en Equipo	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100,00	96,88
9	Orientación a resultados	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100,00	93,75
10	Desarrollo de las personas	100	1	100	75	1	75	100	1	100	100	1	100	93,75	93,75
11	Modalidad de Contacto	100	1	100	75	1	75	100	1	100	100	1	100	96,88	93,75
12	Empowerment	100	1	100	75	0,75	56,3	100	1	100	100	1	100	96,88	94,53

Anexo Nº 15

Tabulación de datos de la Evaluación 360º para el Analista de Archivo Central y Técnico 1

Analista Arch. Central
Sra. MaríaLeón
Código AACT01

cód.	Evaluación	Autoevaluación			Par			Superior			Total	
	Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
1	Compromiso	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67
2	Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
3	Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
4	Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
5	Iniciativa	100	1	100	100	0,5	50	100	0,5	50	100,00	66,67
6	Alta Adaptabilidad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
7	Trabajo en Equipo	100	0,75	75	100	0,75	75	100	1	100	100,00	83,33
8	Habilidad Analítica	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
9	Credibilidad Técnica	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67
10	Capacidad de Planificación	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67

Anexo Nº 16

Tabulación de datos de la Evaluación 360º para el Analista de Archivo Central y Técnico 2

Analista Arch. Central
Sr. Javier Vergara
Código AACT02

cód.	Evaluación	Autoevaluación			Par			Superior			Total	
	Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
1	Compromiso	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67
2	Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
3	Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
4	Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
5	Iniciativa	100	1	100	100	0,5	50	100	0,5	50	100,00	66,67
6	Alta Adaptabilidad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
7	Trabajo en Equipo	100	0,75	75	100	0,75	75	100	1	100	100,00	83,33
8	Habilidad Analítica	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67
9	Credibilidad Técnica	100	1	100	75	0,75	56,3	100	1	100	91,67	85,42
10	Capacidad de Planificación	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100,00	91,67

Anexo N° 17

Tabulación de datos de la Evaluación 360° para el jefe de la Unidad Administrativa

Jefe de la Unidad Administrativa
Ing. Sandra Hormaza
Código JP01

Evaluación	Autoevaluación			Subalterno			Subalterno			Subalterno		
Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.
<i>Compromiso</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
<i>Ética</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
<i>Calidad en el Trabajo</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
<i>Integridad</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
<i>Iniciativa</i>	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Liderazgo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Pensamiento Estratégico	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Trabajo en Equipo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Orientación a resultados	100	1	100	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100
Desarrollo de las personas	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Modalidad de Contacto	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100
Enpowerment	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	1	100

Evaluación	Subalterno			Subalterno			Subalterno			Total	
Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
Compromiso	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100,00	96,43
Ética	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
Integridad	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
Iniciativa	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100,00	96,43
Liderazgo	100	0,75	75	100	0,75	75	100	1	100	100,00	92,86
Pensamiento Estratégico	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100,00	96,43
Trabajo en Equipo	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100,00	96,43
Orientación a resultados	100	0,75	75	100	1	100	100	1	100	100,00	92,86
Desarrollo de las personas	75	0,75	56,25	100	1	100	100	1	100	96,43	93,75
Modalidad de Contacto	75	0,75	56,25	100	0,75	75	100	1	100	96,43	90,18
Empowerment	75	0,75	56,25	100	1	100	100	1	100	96,43	93,75

Anexo Nº 18

Tabulación de datos de la Evaluación 360º para la Secretaría de la Unidad Administrativa

cód.	Evaluación	Autoevaluación			Superior			Total	
	Competencias	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Fact.	Pond.	Calf.	Pond.
1	Compromiso	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
2	Ética	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
3	Calidad en el Trabajo	100	1	100	100	0,75	75	100,00	87,50
4	Integridad	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
5	Iniciativa	100	1	100	100	0,75	75	100,00	87,50
6	Alta Adaptabilidad	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
7	Trabajo en Equipo	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
8	Habilidad Analítica	100	1	100	75	1	75	87,50	87,50
9	Credibilidad Técnica	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00
10	Capacidad de Planificación	100	1	100	100	1	100	100,00	100,00